

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» Частина II: Формування розділів бізнес-плану, для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, денної та заочної форм навчання спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 27.06.2024 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2024

Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» Частина II: Формування розділів бізнес-плану, для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, денної та заочної форм навчання спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / В 2-х частинах. Ч. II. Уклад. Л. С. Стригуль. – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – 116 с.

Укладач Л. С. Стригуль

Рецензент Т. А. Жадан

Кафедра туризму і готельно-ресторанного бізнесу

ВСТУП

Галузь готельно-ресторанного господарства характеризується значними динамічними процесами, внаслідок яких виникають зміни структурно-функціональних параметрів підприємств, збільшується асортимент продукції різних національних кухонь, розширюється номенклатура додаткових послуг, застосовуються різноманітні форми та методи обслуговування. Бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями суб'єкта господарювання, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності підприємницької діяльності. Тому його розробка і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

Готельно-ресторанне господарство потребує професійних знань, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів бізнес-планування за для забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності бізнесу.

Знання, отримані студентами під час вивчення дисципліни, дозволять забезпечити високу кваліфікацію майбутніх спеціалістів у їх багатогранній діяльності, використовувати досягнення бізнес-планування, сприяти прийняттю самостійних правильних рішень в умовах жорсткої конкуренції під час розгляду наукових і виробничо-господарських завдань для одержання високих результатів

Організація самостійної роботи з навчально-методичними матеріалами студентів з дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» є однією із важливих складових навчального процесу, яка безпосередньо впливає на глибину, систематизацію та стійкість набутих знань і умінь, та є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи і його творчого застосування в майбутній професійній діяльності. Матеріали конспекту лекцій містять основні поняття і терміни, питання для самоконтролю,

Дисципліна є невід'ємною складовою частиною навчального процесу підготовки бакалаврів в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа».

ТЕМА 5 ПЛАН МАРКЕТИНГУ: ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ

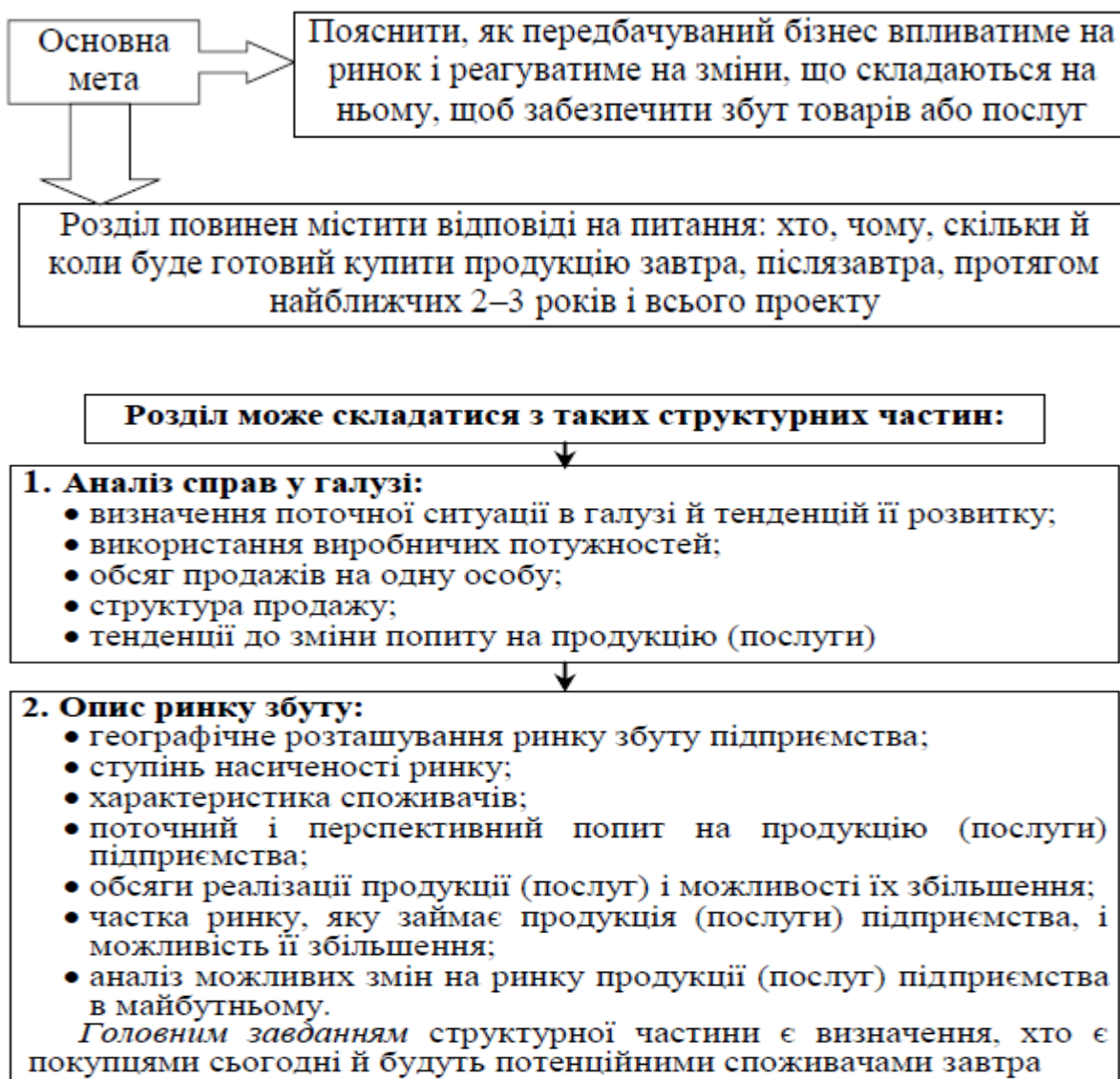
5.1 Складові частини опису ринку.

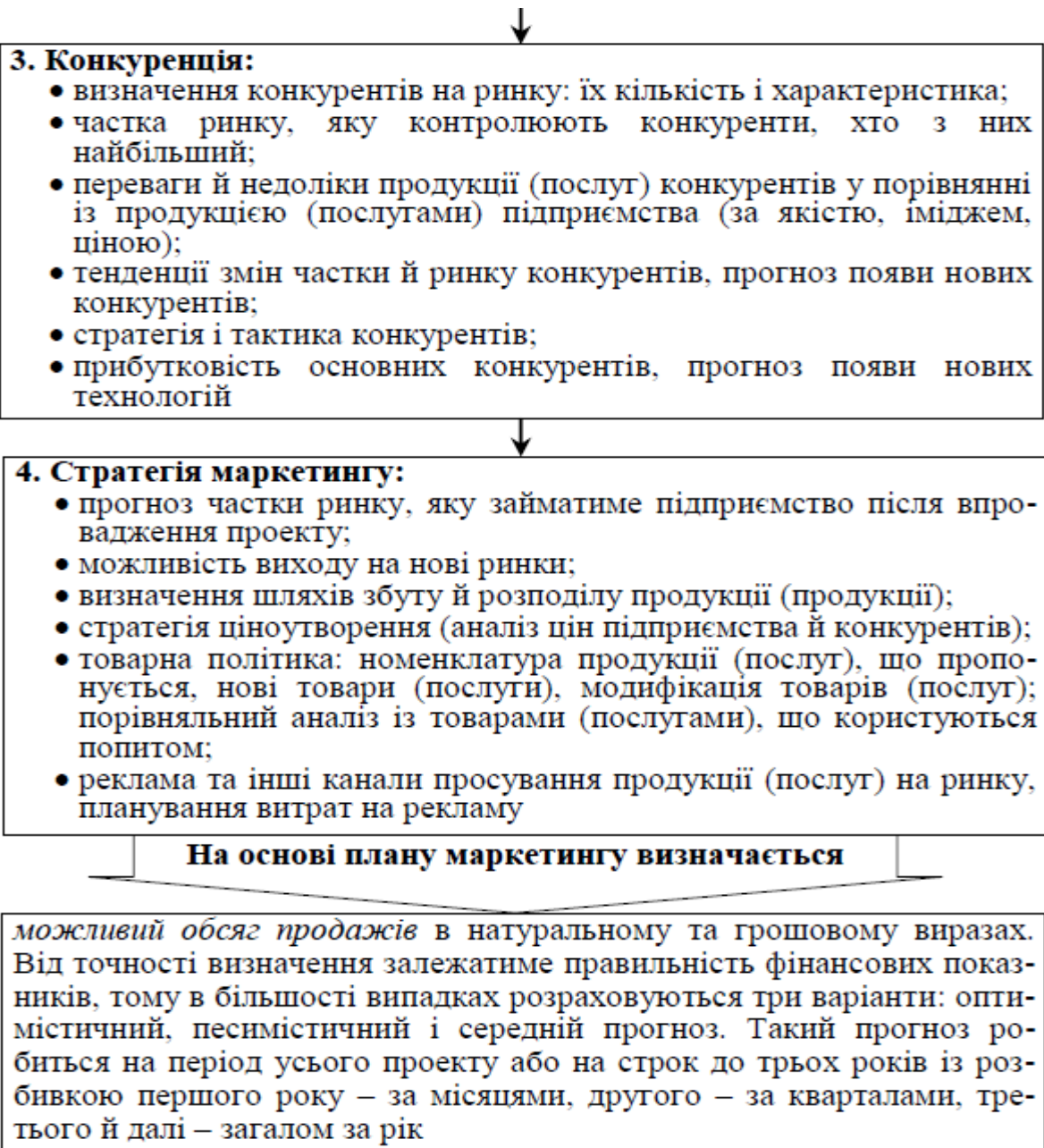
5.2 Оцінка потенційної ємності ринку ГРГ, потенційного та реального об'єму реалізації продукції (послуг) підприємства ГРГ.

5.3 Методика аналізу ринкової кон'юнктури.

5.4 Характеристика, стратегія і тактика конкурентів підприємств ГРГ.

5.5 Цілі та стратегії маркетингової діяльності підприємств ГРГ.





5.1 Складові частини опису ринку.

Завдання розділу, логіка його розробки. Завдання розділу “Маркетинг-план” полягає в обґрунтуванні стратегії виходу суб’єкта підприємницької діяльності на ринок та успішного функціонування на ньому. Для цього необхідно детально описати всі елементи маркетингового комплексу бізнес-проекту, якими є: продукція (послуги), ціна, ринок та просування продукції на ринок.

Загалом розділ “Маркетинг-план” повинен дати відповіді на питання:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання продукції, гарантії ін.);
- яку стратегію буде використовувати суб'єкта підприємницької діяльності при визначенні ціни на продукцію (послуги);
- як цінова стратегія суб'єкта підприємницької діяльності буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів;
- які тенденції зміни ціни на аналогічну продукцію (послуги);
- які та як будуть організовані канали збуту продукції (послуг);
- чому обрано саме ці канали розподілу продукції (надання послуг) та якими будуть витрати на збут;
- які засоби реклами будуть використані для стимулювання збуту продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- яким буде бюджет рекламної кампанії;
- як буде організована служба сервісного обслуговування та якими будуть витрати на її організацію;
- які спеціальні додаткові послуги буде запропоновано споживачам та якими будуть витрати на їх надання.

Внутрішня логіка розробки розділу “Маркетинг-план” містить етапи, представлені на рис. 5.1:

“Маркетинг-план” повинен починатись з короткої характеристики загальної маркетингової стратегії, яка вказує на які властивості продукції (послуги) буде акцентуватись увага. Разом з тим слід усвідомлювати, що вихідною інформацією при розробці стратегії маркетингу є інформація з розділу “Дослідження ринку”, а зокрема – результати сегментації споживачів та обрання цільового ринкового сегменту. Тому стратегію маркетингу слід розробляти для кожного з цільових ринкових сегментів, а також з урахуванням конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності на кожному з них.

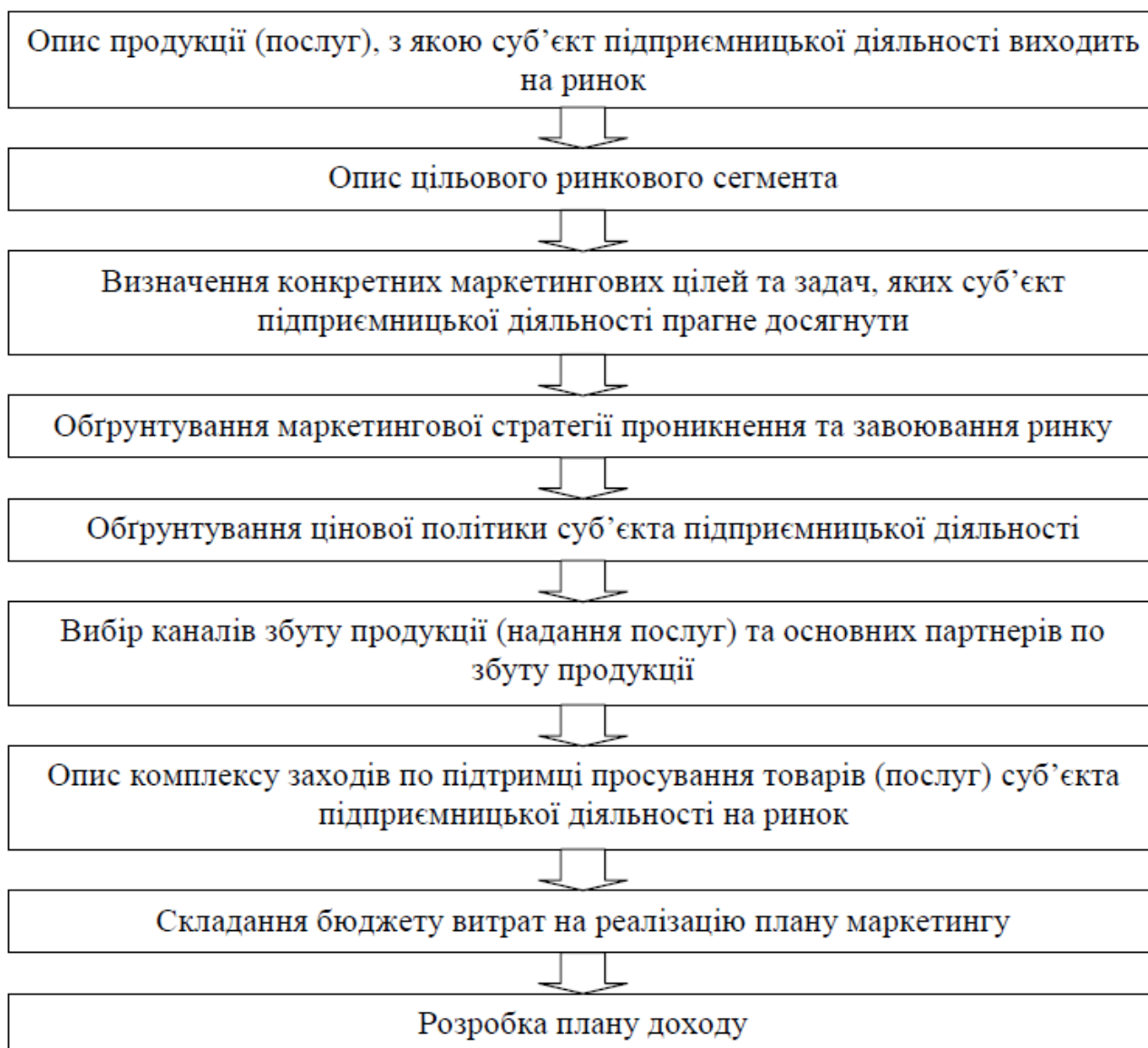


Рисунок 5.1 - Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану
“Маркетинг-план”

Опис продукції (послуг), з якою суб'єкт підприємницької діяльності виходить на ринок

Визначення конкретних маркетингових цілей та задач, яких суб'єкт підприємницької діяльності прагне досягнути.

При обранні маркетингової стратегії охоплення ринку можуть бути використані три типи стратегії: недиференційованого (масового) маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу.

Крім того, при обранні стратегії маркетингу доцільно опиратись на матрицю “ціна – витрати на маркетинг” (рис. 5.2).

Ціна продукції (послуги)

Висока

Низька

<i>Вибіркове проникнення на ринок</i>	<i>Інтенсивний маркетинг</i>
<i>Пасивний маркетинг</i>	<i>Широке проникнення на ринок</i>

Незначні

Значні

Витрати на маркетинг

Рисунок 5.2 - Матриця “Ціна – витрати на маркетинг”

Перш ніж складати план маркетингу, підприємець повинен визначити для себе конкретні цілі й завдання. Неможливо опрацювати дійову стратегію, не маючи чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат.

З практичного погляду процес формулювання цілей маркетингової діяльності розподіляють на два етапи. Спочатку визначають орієнтири (основне спрямування) маркетингової діяльності підприємства. Потім, враховуючи особливості цільового ринку, специфіку продукції підприємства, умови конкуренції, орієнтири розподіляють на кілька цілей, визначаючи їх кількісно.

Для встановлення загальних орієнтирів маркетингової діяльності підприємства необхідно з'ясувати, на котрій із стадій життєвого циклу (поява на ринку; зростання попиту; стабілізація попиту; спад попиту) знаходиться продукт підприємства. Кожна із стадій характеризується різним рівнем сприйняття товару споживачем, різною інтенсивністю конкуренції, а відтак і різними способами використання інструментів маркетингу. Відповідно різними мають бути й орієнтири маркетингової діяльності підприємства, зокрема на стадії:

– *появи на ринку - створення початкового попиту*, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;

– *зростання попиту - поширення початкового попиту* за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;

– *на стадії стабілізації попиту* орієнтири маркетингової діяльності підприємств-лідерів і підприємств, що йдуть за ними, стають різними: мета підприємств-лідерів полягає в утриманні і, коли це можливо, збільшенні своєї частки ринку зниженням ціни, удосконаленням каналів збуту, забезпеченням технічного лідерства. Дрібні підприємства на цій стадії зосереджені на забезпеченні свого виживання.

Як правило, шлях до виживання пролягає через виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування. Можливість “вижити” для підприємства, що йдуть за лідером, залежить від їх уміння працювати з низькими накладними витратами та без надмірностей.

Після визначення цілей й завдання маркетингової діяльності розробляється стратегія їх досягнення. У процесі розробки стратегії необхідно продумати й розшифрувати всі найважливіші інструменти маркетингу, якими користуватиметься підприємство. До таких інструментів, як правило, належать: збут та реалізація продукції; ціноутворення; просування товару на ринок; політика підтримки продукту бізнесу.

У цілому *логіка розробки маркетинг-плану передбачає:*

– *визначення цілей і завдань маркетингової діяльності підприємства* (частка ринку; передбачувані обсяги продажу; розгалуженість системи збуту; параметри цінової політики; завдання рекламної кампанії; ключові параметри сервісного обслуговування);

– *вибір та обґрунтування стратегії маркетингу і програм*, що її забезпечують (засоби й канали збуту та реалізації продукту; політика

ціноутворення; організація рекламної кампанії; політика підтримки продукту фірми);

– *розробка бюджету маркетингу* (визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу);

– *аналіз реальності прогнозних обсягів продажу*.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів чи кредиторів. Він є для самого підприємця інструментом контролю за всіма показниками, пов'язаними зі збутом (обсяг продажу; ціни; канали збуту; параметри рекламної кампанії).

Дослідження ринку - це будь-які організовані зусилля для збору інформації про цільові ринки або клієнтів. Це важлива складова бізнес-плану. У процесі дослідження ринку знаходять відповіді на питання про те, яким є ринок даного продукту в цілому, хто є основними споживачами продукту бізнесу, де знаходиться основна маса споживачів, які конкуренти на ринку можуть з'явитися у майбутньому.

Дослідження ринку складається з кількох етапів, послідовність яких і визначає логіку викладу матеріалу в цьому підрозділі бізнес-плану. У його структурі, як правило, виокремлюють такі складові:

- Загальна характеристика ринку продукту підприємства.
- Цільовий ринок підприємства.
- Місцезнаходження підприємства.
- Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинається з визначення його найбільш загальних параметрів, до яких належать:

а) розміри (потенціал) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу даного товару протягом певного періоду в певних географічних межах;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку даного товару за останні роки і факторів, що впливали та

впливатимуть на ці процеси в майбутньому (наприклад, галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика);

в) основні способи задоволення попиту споживачів даної продукції та основні можливі конкуренти.

Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для вирішення питання щодо вибору місцезнаходження підприємства. Кожна сфера бізнесу має власні критерії вибору місця. Проте сам процес вибору будується за єдиною для всіх схемою і охоплює такі етапи вибору: регіон країни; область у регіоні; населений пункт в області; конкретне місцезнаходження в населеному пункті.

З урахуванням особливостей визначеного цільового ринку бізнесу підприємець спочатку вибирає перспективний регіон країни, аналізуючи демографічну ситуацію та перспективи зростання економічного потенціалу в регіонах, збільшення доходів населення тощо.

На наступному етапі в межах регіону вибирають область. Для цього використовуються наступні критерії: наближеність до споживачів, до джерел постачання сировини та матеріалів; наявність необхідних трудових ресурсів; рівень оплати праці; діловий клімат для розвитку саме такої сфери бізнесу.

На третьому етапі, спираючись на оцінку місцевих законів і конкурентної ситуації, вивчення можливостей транспортних комунікацій та рівня забезпечення комунальними послугами, приймають рішення щодо вибору населеного пункту.

На кінцевому етапі здійснюється вибір конкретної локалізації підприємства. При цьому враховуються такі фактори, як витрати на оренду (придбання, будівництво) і ремонт придатних приміщень; експлуатаційні витрати; вартість комунальних послуг, інші витрати (земельні податки, страхування тощо); можливості й перешкоди для пересування клієнтів та інше.

5.2 Оцінка потенційної ємності ринку ГРГ, потенційного та реального об'єму реалізації продукції (послуг) підприємства ГРГ.

Прогноз продажів - це оцінка обсягу збуту (у грошовому або натуральному вираженні) на певний період у майбутньому. Такий прогноз складається для певного виробу або цілої товарної лінії, для якогось ринку в цілому або для якої-небудь його частини. У прогнозі продажів враховуються конкретні товари, група споживачів, географічна область і період часу; крім того, прогноз продажів включає в маркетинговий план і відповідну йому маркетингову програму. Якщо в запропонований план з якої-небудь причини вносяться зміни, то передбачається, що в прогнозовані показники збуту також будуть внесені відповідні корективи. Прогнозування продажу – це діяльність керівництва підприємства, спрямована на визначення передбачуваного обсягу продукції, що буде проданий за встановлений період часу з використанням наявних ресурсів.

Під час складання прогнозу обсягу продажів керівник використовує методи прогнозу. До них відносяться наступні групи методів:

- експертні (суб'єктивні);
- статистичні (об'єктивні).

Кожний із методів має свої сильні й слабкі сторони. Рішення, яким із цих методів варто скористатися в тому або іншому випадку, не завжди буває очевидним і залежить від рівня технічної складності, наявності даних про продажі в минулому й передбачуваному використанні прогнозу.

Суб'єктивний метод прогнозу продажу – це спосіб дослідження, що спирається на думку керівників, співробітників підприємства й переваги потенційних споживачів. Цей метод є найпоширенішим, особливо у середніх і дрібних підприємствах. Суб'єктивні методи прогнозування продажів не використовують складні кількісні (емпіричні) аналітичні підходи при складанні прогнозу продажів. Об'єктивні методи прогнозування базуються при складанні

прогнозу, в основному, на складних кількісних (емпіричних) аналітичних підходах.

Після того, як сформовано конкретні цілі, задачі маркетингової діяльності підприємства (в межах реалізації запланованого бізнес-проекту), прийнято рішення про способи та засоби реалізації маркетингових заходів, складається бюджет витрат на маркетинг, інформація з якого переноситься до “Фінансового плану” при формуванні загальної суми інвестицій проекту.

Доцільно навести витрати підприємства на маркетинг на увесь плановий період, на який здійснюються розрахунки у бізнес-плані, а також розрахувати необхідні витрати на маркетинг, які підприємство повинне понести ще до початку реалізації підприємницького проекту.

Існують різні підходи (методи) до визначення маркетингового бюджету: за можливостями; згідно фіксованого відсотка; орієнтації на конкурентів; максимальних витрат на маркетинг; на основі цілей та задач. Кожен з цих методів характеризується як перевагами, так і недоліками. Але в кожному конкретному випадку при обранні методу розрахунку витрат на маркетинг варто враховувати існуючі можливості, попит на продукцію (послуги) та конкретні її переваги на кожному етапі життєвого циклу.

Оскільки найбільш витратною для підприємства частиною заходів є витрати на рекламу доцільно окремо складати бюджет витрат на рекламу. Така інформація дає змогу одержати відповіді відразу на декілька важливих питань: які засоби реклами передбачається використовувати (причому як до початку реалізації підприємницького проекту, так і по мірі його реалізації); яким інструментам реклами буде надаватись перевага; які загальні витрати підприємства на організацію рекламної кампанії та як ці засоби будуть розподілені протягом планового періоду? Після визначення бюджету маркетингу здійснюється його розподіл за напрямками.

Після визначення усіх складових маркетингової стратегії просування продукції (послуг) підприємства на цільовий ринок доцільно здійснити розрахунок прогнозного обсягу продаж, а в подальшому – прогнозних доходів від реалізації продукції (надання послуг). Прогнозований обсяг збуту продукції (надання послуг) розраховується виходячи з результатів маркетингових досліджень ринку, обсягів та динаміки попиту покупців, врахування конкуренції.

Правильно здійснений прогноз продаж є основою для організації виробничого процесу (написання наступного розділу бізнес-плану – “Виробничий план”), ефективного розподілу ресурсного забезпечення підприємства, а також забезпечення належного контролю за товарними та матеріальними запасами підприємства. Період такого прогнозу повинен бути співставним з загальним періодом планування у бізнес-плані. Прогнозні оцінки щодо обсягів продаж не повинні бути остаточними та коригуються в залежності від змін у виробничих потужностях підприємства, технології виробництва та збуту продукції (надання послуг), ринкових цін. Тому остаточне формування програми продаж та доходів від реалізації продукції повністю завершується лише після завершення розробки бізнес-плану, а зокрема – його “Фінансового плану”.

Прогнозування обсягів продаж продукції (послуг) підприємства доцільно здійснювати у натуральному та вартісному вираженні, а також із врахуванням специфіки динаміки продаж та цін на продукцію (послуги) підприємства на різних ринкових сегментах. Окрім того слід врахувати, що ціни на продукцію (послуги) підприємства можуть змінюватись протягом періоду планування, в тому числі, внаслідок росту споживчих цін (інфляції).

5.3 Методика аналізу ринкової кон’юнктури.

Маркетинговий аналіз кон’юнктури ринку (кон’юнктурний аналіз) є одним із найбільш складних видів маркетингового аналізу, адже його предметом є

встановлення основних тенденцій розвитку ринку, його коливання, а також оцінювання потенціалу й основних пропорцій (рис. 5.3)



Рисунок 5.3 - Аналіз кон'юнктури ринку

Основна мета аналізу кон'юнктури ринку - виявлення та моделювання тенденцій і закономірностей розвитку ринку під впливом попиту, пропозиції та ціни.

Для досягнення цієї мети необхідне вирішення таких завдань:

- 1) визначення об'єкта кон'юнктурного аналізу;

- 2) збір та обробка кон'юнктурної інформації;
- 3) оцінка особливостей стану досліджуваного ринку, виявлення поведінки суб'єктів, які діють на ринку;
- 4) оцінка та аналіз потенціалу й основних пропорцій ринку;
- 5) виявлення основних тенденцій розвитку ринку, його коливання, сезонності, циклічності;
- б) прогноз кон'юнктури.

Зазначені завдання являють собою методику здійснення кон'юнктурного аналізу. Виходячи з цього, аналіз кон'юнктури ринку повинен здійснюватися в певній послідовності:

- дослідження основних рис та особливостей ринку;
- оцінка динаміки розвитку структурних елементів кон'юнктури;
- розробка системи показників кон'юнктури;
- збір і накопичення кон'юнктурної інформації;
- моніторинг чинників, які впливають на кон'юнктуру ринку;
- вибір методів прогнозування і прогноз кон'юнктури.

На першому етапі ринки класифікують за різними ознаками в залежності від цілей кон'юнктурних досліджень і виділяють його особливості, оскільки окремий тип ринку і буде визначати в подальшому методи його дослідження та коло показників для аналізу.

Другий етап зосереджений на оцінці динаміки розвитку структурних елементів кон'юнктури та передбачає застосування певних методів кон'юнктурного аналізу.

Структурними елементами кон'юнктури вважається попит, пропозиція та ціна.

В маркетинговому аналізі кон'юнктури ринку використовують наступні методи:

- 1) економічного загальносистемного аналізу;

2) економіко-математичні;

3) економіко-статистичні.

Основними методами загальносистемного аналізу кон'юнктури ринку є порівняння, угруповань, візуально-графічні методи, балансовий.

Найширше в маркетинговому аналізі використовується *порівняння*, при якому фактичні показники кон'юнктури порівнюються з тими, що прогножуються. Цей метод найбільш розповсюджений, оскільки дає можливість зіставити явища, визначити в них спільне та індивідуальне, оцінити зміни, що відбуваються в них. Результатом порівняння є розрахунок абсолютних і відносних відхилень (динамка) показників звітного та базового періоду. Саме метод порівнянь дозволяє своєчасно визначити ступінь ризику для наступного планування і розробки стратегії розвитку підприємства.

Метод угруповань дозволяє виявити, вивчити взаємозв'язок і взаємозалежність між тими чи іншими маркетинговими процесами, а також визначити вплив найсуттєвіших чинників, закономірностей і тенденцій, що властиві певним явищам і процесам. Цей метод доцільно використовувати при сегментації ринку, вивченні ринку за видами товарів, їх асортиментом, якістю тощо.

У кон'юнктурному аналізі самостійне значення приділяється *візуально-графічним методам*, які використовують для наочного відображення результатів маркетингового аналізу. В цілому ці методи зводяться до побудови таблиць і графіків, інколи замість них використовують кругові, секторні, стрічкові, стовпчикові, фігурні діаграми. Ці засоби у яскравій і привабливій формі зображують зв'язки між окремими показниками і розкривають їх структуру, унаочнюють порівняння.

Балансовий метод використовується для відображення двох груп взаємозв'язаних і врівноважених економічних показників. Цей метод використовується в ринковій економіці для оцінки можливостей збалансування

виробництва і збуту, а також при прогнозуванні кон'юнктури ринку на товари органічного походження.

До економіко-математичних методів маркетингового аналізу кон'юнктури ринку відносять загально-математичні методи розрахунків економічних показників та методи математичного моделювання. Вагоме значення серед загально-математичних методів мають методи оцінювання ризиків, фінансових і комерційних розрахунків для кон'юнктурного аналізу. Одним із важливих методів маркетингового аналізу є математичне моделювання. Воно дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки і взаємозалежності моделюючої системи та вдосконалити її подальший розвиток та функціонування. Математична модель являє собою систему математичних формул, нерівностей або рівнянь, які адекватно описують явища та процеси, що властиві тому чи іншому об'єкту.

Доцільним вважається також застосування в маркетинговому аналізі кон'юнктури ринку *економіко-статистичних методів*, за допомогою яких визначається структурні показники через обробку і вивчення динамічних рядів. До них відносять кореляційно-регресійний аналіз, індексний метод, аналіз рядів динаміки, аналіз динаміки кон'юнктури, метод середніх величин, аналіз часових коливань, а також групу евристичних методів.

У нинішній досить складний час все більше фахівців звертаються до *кореляційно-регресійного аналізу*, адже за допомогою нього можна виявити вплив різноманітних чинників, наприклад, на собівартість продукції, ринкову частку фірми, підприємницькі ризики тощо.

Індексний метод ґрунтується на показниках співставлення рівня даного явища з рівнем його в минулому або з рівнем аналогічного явища, прийнятого за основу. Для аналізу процесів у системі маркетингу застосовують індекси індивідуальні і групові. Цим методом виявляють вплив на сукупний показник різних чинників. Отримані за допомогою індексного методу розрахунки дають

можливість визначити і величини, що вже відбулися, і величини можливих втрат прибутку та обсягів попиту.

Евристичні методи (методи експертних оцінок) припускають різноманітний вірогідний розвиток системи і ґрунтуються на використанні знань та інтуїції спеціалістів (експертів), що займаються аналізом і прогнозуванням того чи іншого явища (в даному випадку - кон'юнктури ринку).

Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку потрібно здійснювати за допомогою комплексу економічних показників, що дозволять:

- по-перше, дати кількісну характеристику якісним змінам, що відбуваються в процесі відтворення і характеризують сформовану ситуацію на ринку;

- по-друге, визначити значущість, напрямки і тенденції розвитку кон'юнктури, тобто скласти прогноз. Огляд вітчизняних і зарубіжних джерел свідчить про те, що на сьогоднішній день немає єдиного підходу до формування системи показників кон'юнктури.

Варто зауважити й те, що аналіз і прогнозування значно ускладнюється тим, що показники, які відображають стан кон'юнктури, є дещо умовними і відносними при визначенні сили дії окремих кон'юктуро утворюючих чинників на розвиток кон'юнктури ринку.

При використанні окремих показників необхідно мати на увазі, що частина їх дає пряму кількісну оцінку сформованої на ринку ситуації і безпосередньо відбиває ті або інші кон'юктурні зміни, що відбуваються.

Інші показники можуть бути використані як непряме свідчення наявності процесів, що відбуваються на ринку, або тенденцій, що складаються. Тобто, вони є лише непрямыми індикаторами. Це може стосуватися даних про конкурентну боротьбу на досліджуваному ринку, її тенденції, рівень монополізації тощо.

Стан кон'юнктури товарного ринку можна характеризувати за допомогою таких показників: грошові доходи населення, структура їх витрат, обсяг закупівлі

товарів в натуральних і вартісних показниках, співвідношення цін, обсяг і структура товарних запасів та ін..

В систему кон'юнктурних показників необхідно відбирати дані, які найбільш правильно й оперативно відображають основні зміни, напрямки і темпи розвитку процесу відтворення і якомога менше піддані впливу випадків.

Виділяють такі групи об'ємних економічних показників, що характеризують кон'юнктуру ринку:

- ринкова пропозиція;
- ринковий попит;
- пропорційність ринку;
- динаміка розвитку ринку;
- ділова активність;
- комерційний ризик.

Пропонована система включає основні найбільш використовувані показники, які можуть бути використані при кон'юнктурному аналізі і є необхідною для визначення перспектив розвитку й моментів перелому кон'юнктури, тобто для складання прогнозу її змін.

Одним із найбільш важливих і трудомістких етапів маркетингового аналізу кон'юнктури ринку є збір та накопичення кон'юнктурної інформації. Від повноти і вірогідності інформації залежить якість маркетингового аналізу та, відповідно, прогнозу кон'юнктури ринку.

Інформаційна база кон'юнктурного аналізу повинна відповідати певним вимогам:

- 1) мати організовану структуру бази даних, що дозволяла б періодично отримувати інформацію про різні події, що відбуваються на ринку;
- 2) оновлювати базу даних з необхідною періодичністю;
- 3) мати добре налагоджену аналітичну систему маркетингу, яка б охоплювала прогресивні засоби для аналізу даних і проблемних ситуацій.

У структуру аналітичної системи повинні входити статистичний банк і банк моделей. **Статистичний банк** - це сукупність сучасних статистичних методів обробки інформації, які дають можливість виокремити найважливішу інформацію за допомогою регресійно-кореляційного, факторного, дискримінантного аналізу. **Банк моделей** - це набір математичних моделей, які допомагають прийняти найоптимальніші маркетингові рушення.

Ще одним етапом маркетингового аналізу кон'юнктури ринку визначено моніторинг чинників, які впливають на кон'юнктуру ринку. Оскільки при такому аналізі було виділено структурні елементи, тому моніторинг факторів буде визначати їх вплив на ці елементи.

Фактори впливу кон'юнктури можна умовно поділити на макро-фактори і мікро-фактори.

Макро-фактори включають національний дохід, чистий національний дохід, показники виробництва за групами галузей, показники товарного обороту (внутрішнього і зовнішнього), показники споживання і т.п.

До **мікро-факторів відносять** показники, що відображають процеси економічного розвитку окремих ринків - показники виробництва і споживання продукції на ринку, введення нових виробничих потужностей та ін.

Завершальним етапом аналізу кон'юнктурних досліджень є вибір методів прогнозування і розробка прогнозу. Мета прогнозу полягає у визначенні найімовірніших оцінок стану кон'юнктури в майбутньому. Прогнозування прийнято вважати результативною частиною кон'юнктурних досліджень. Саме воно дає можливість завчасно підготуватись підприємствам до змін, які можуть відбутися на ринку, а також врахувати їх позитивний вплив та негативні наслідки, а якщо це можливо, втрутитися в їх розвиток і контролювати його.

На сьогоднішній день проблема прогнозування кон'юнктури будь-якого ринку в Україні внаслідок швидких, часом і тих, які важко прогнозуються, змін зовнішнього середовища за останні десятиліття, стала особливо складною. З

врахуванням тих труднощів і критичності помилок в прогнозах деякі спеціалісти були вимушені заговорити про доцільність прогнозування. Насправді прогнозування кон'юнктури ринку – це обов'язок, який в явній та неявній формі повинні виконувати всі фірми, організації, установи. В цьому контексті важливим є вибір методу прогнозування.

За оцінкою спеціалістів в економічній літературі нараховується більш ніж 150 методів прогнозування, хоча на практиці використовується 15-20. Всю сукупність методів прогнозування за ступенем їх формалізації можна класифікувати на дві групи:

1) евристичні (суб'єктивні, інтуїтивні, експертні) – суть яких полягає в тому, що підходи, які використовуються для формування прогнозу, не викладені в явній формі і невіддільні від особи, яка робить прогноз;

2) формалізовані (економіко – математичні, об'єктивні) – при яких підходи до прогнозування чітко сформульовані і можуть бути виконані іншими особами, які обов'язково прийдуть до отримання такого ж прогнозу.

Евристичні методи включають метод «комісій», метод «Дельфі», метод інтерв'ю, метод сценаріїв та ін.

До формалізованих (економіко-математичних) відносять методи екстраполяції та економічного моделювання. Методи екстраполяції базуються на гіпотезі збереження сформованих взаємозв'язків і їхньому поширенні на прогнозований період, а економічного моделювання передбачають створення моделей взаємодії різноманітних чинників, що визначають ринкову кон'юнктуру. До економіко-математичних моделей, які можна використати в маркетинговому аналізі кон'юнктури ринку, відносять детерміновані моделі, які припускають існування функціональних зв'язків між змінними моделями, а також стохастичні моделі, що допускають наявність впливу випадкових дій на досліджувані показники.

Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку дає можливість забезпечити успішну підприємницьку діяльність і полягає у зборі інформації, її систематизації, реєстрації всіх відомостей, що стосуються ринку певного товару. Такий аналіз дає можливість визначити реальних і потенційних споживачів, їх купівельну спроможність, а також основні тенденції і закономірності ринку. Результатом здійснення аналізу кон'юнктури ринку є розробка кон'юнктурного прогнозу. Кон'юнктурні прогнози є основою для поведінки на ринку, дають можливість раціонально маневрувати наявними ресурсами, оптимально встановлювати ціни на свою продукцію відповідно до очікуваного стану ринку.

5.4 Характеристика, стратегія і тактика конкурентів підприємств ГРГ.

З погляду конкурентної ситуації в галузі та на ринку конкуренція може бути досконалою і недосконалою – монополістичною або олігополістичною, припиняючи своє існування у разі чистої монополії одного суб'єкта підприємницької діяльності (рис. 5.4). При цьому знання основних особливостей різних типів ринків і конкуренції важливе для методично усвідомленого й обґрунтованого створення конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.

Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно суб'єкта підприємницької діяльності використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо.

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість суб'єктів-виробників продукту	Багато незалежних суб'єкта підприємницької діяльності	Багато суб'єктів-виробників схожих товарів і послуг	Декілька великих підприємств-виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство
Контроль над цінами	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив "цінового лідера"	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня продукція не відрізняється за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих видів продукції, недостатня для стандартизованої	Відсутня
Рівень зусиль для входу на ринок	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

Рисунок 5.4 - Порівняльна характеристика окремих видів конкуренції

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії підприємств-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною – якщо більшість суб'єктів підприємницької діяльності одержують цілком помірний прибуток, і слабкою – якщо значна частина суб'єктів підприємницької діяльності галузі може одержувати прибуток вищий за середній.

Існує достатня кількість різноманітних методик оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку і, як наслідок, визначення типу конкурентної ситуації на цьому ринку (рис. 5.5). Найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно однаковими частками ринку. Так, за допомогою коефіцієнта варіації інтенсивність конкуренції на ринку визначається за допомогою міри схожості ринкових часток конкурентів. При цьому інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. І навпаки: якщо значення коефіцієнта буде високим, а це засвідчуватиме очевидне існування лідерів і аутсайдерів у галузі,

то інтенсивність конкурентної боротьби буде низькою (значення ІЧ наближається до нуля).

Показники 1	Алгоритми розрахунку 2	Умовні позначення 3
<i>Показники інтенсивності конкуренції</i>		
Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня подібності часток конкурентів ($I_{\text{ч}}$)	$I_{\text{ч}} = 1 - \frac{\sigma(\text{Ч})}{\bar{\text{Ч}}}$ або $I_{\text{ч}} = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (\text{Ч}_i - \bar{\text{Ч}})^2}}{\bar{\text{Ч}}}$	$\frac{\sigma(\text{Ч})}{\bar{\text{Ч}}}$ – коефіцієнт варіації ринкових часток (Ч_i) конкурентів; $\sigma(\text{Ч})$ – середньоквадратичне відхилення Ч_i ; $\bar{\text{Ч}}$ – середня ринкова частка суб'єкта підприємницької діяльності; n – кількість суб'єкта підприємницької діяльності на ринку
Коефіцієнт рентабельності ринку ($K_{\text{р}}$)	$K_{\text{р}} = \frac{\Pi}{\text{Ор}}$	Π – сукупний прибуток, отриманий суб'єктами підприємницької діяльності на ринку; Ор – загальний обсяг реалізованої продукції на ринку
Інтенсивність конкуренції залежно від темпу зростання обсягів реалізації продукції на ринку ($I_{\text{тп}}$)	$I_{\text{тп}} = 1 - \frac{T_{\text{р}} - 70}{140 - 70} = \frac{140 - T_{\text{р}}}{70}$	$T_{\text{р}}$ – річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції ($I_{\text{к}}$)	$I_{\text{к}} = \sqrt[3]{I_{\text{ч}} \times K_{\text{р}} \times I_{\text{тп}}}$	
<i>Показники ступеня монополізації ринку</i>		
Коефіцієнт концентрації ($K_{\text{к}}$)	$K_{\text{к}} = \frac{P\Pi_1 + P\Pi_2 + \dots + P\Pi_n}{P\Pi_3}$	$P\Pi_3$ – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту; $P\Pi_1, P\Pi_2, P\Pi_n$ – перше, друге та n -ний суб'єкт підприємницької діяльності на ринку із максимальним обсягом реалізованої продукції в загальному її значенні
Індекс Герфіндаля-Гіршмана ($I_{\text{ГГ}}$)	$I_{\text{ГГ}} = \sum_{i=1}^n \text{Ч}_i^2 \times 100$	Ч_i – частка i -того суб'єкта підприємницької діяльності в загальному обсязі реалізованої продукції
Індекс Розенблота ($I_{\text{р}}$) (Холла-Тайдмана)	$I_{\text{р}} = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (P_i \times \text{Ч}_i) - 1}$	P_i – ранг i -того суб'єкта підприємницької діяльності на ринку
Коефіцієнт Джині ($K_{\text{Д}}$)	$K_{\text{Д}} = \frac{1}{n \times A_n} \sum_{i=1}^n \left (i-1)A_i - i \times A_{i-1} \right $	A_i – накопичене (кумулятивне) значення часток i найбільших господарюючих суб'єктів на ринку; A_n – сума значень часток всіх суб'єктів підприємницької діяльності на ринку
Коефіцієнт ентропії ($K_{\text{Е}}$)	$K_{\text{Е}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \text{Ч}_i \times \ln \frac{1}{\text{Ч}_i}$	
Коефіцієнт Лернера ($K_{\text{Л}}$)	$K_{\text{Л}} = \frac{\text{Ц} - \text{ГВ}}{\text{Ц}}$	Ц – ціна товару; ГВ – граничні витрати на виробництво і реалізацію товару
Коефіцієнт відносної концентрації ($K_{\text{ВК}}$)	$K_{\text{ВК}} = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$	β – частка найбільших суб'єкта підприємницької діяльності за обсягом реалізованої продукції у загальній кількості учасників ринку; α – частка реалізованої продукції цих суб'єктів підприємницької діяльності у загальному обсязі реалізованої продукції

Рисунок 5.5 - Показники інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку

Також інтенсивність конкуренції залежить від рентабельності ринку, при високому значенні якої попит перевищує пропозицію. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед суб'єктами підприємницької діяльності, відносно безконфліктними прийомами й методами, що не зачіпають інтереси конкурентів. І з зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну, і конкуренція змінюється, та стає недосконалою – монополістичною або олігополістичною.

Відповідно до різниці значень коефіцієнта концентрації та індексу Герфіндаля-Гіршмана виокремлюються три типи ринку за ступенем концентрації (рис. 5.6).

Показники	Типи ринків		
	Високо-концентрований	Помірно концентрований	Низько-концентрований
Коефіцієнт концентрації	$70 \leq K_K \leq 100$	$45 \leq K_K < 70$	$K_K < 45$
Індекс Герфіндаля-Гіршмана	$2000 \leq I_{ГГ} \leq 10000$	$1000 \leq I_{ГГ} < 2000$	$I_{ГГ} < 1000$

Рисунок 5.6 - Характеристика типів ринків за ступенем концентрації

Аналізуючи ринкову частку конкурента, потрібно враховувати принцип порівнянності: продукція повинна бути аналогічної номенклатури; географічне розміщення в однаковому регіоні для усіх конкурентів; фіксований час розрахунків для усіх конкурентів. При врахуванні перелічених умов значення ринкової частки можна визначити за формулами:

$$C_i^K = \frac{K_i}{\sum K_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < C_i^K \leq 1, \quad (5.1)$$

$$C_i^B = \frac{K_i \times C_i}{\sum K_i \times C_i} \quad \text{або} \quad C_i^B = \frac{D_i}{\sum D_i}, \quad i=1, \dots, n, \quad 0 < C_i^B \leq 1, \quad (5.2)$$

де $Ч_i^x(Ч_i^B)$ – ринкова частка для i -того суб'єкта підприємницької діяльності за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i, Ц_i$ – відповідно, кількість і ціна продукції, що реалізується i -тим суб'єктом підприємницької діяльності;

$Д_i$ – дохід i -того суб'єкта підприємницької діяльності за продукцією, що розглядається;

n – кількість суб'єктів підприємницької діяльності, що працюють на ринку, який аналізується.

Формула (5.1) оперує обсягами реалізації в натуральних вимірниках, що є суттєвим з погляду оцінювання місткості ринку. Водночас, коли певна продукція має високий ступінь диференціації, а, отже, і широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок доцільно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною (формула (5.2)). В цьому випадку шукана величина визначається за обсягом від реалізації продукції, що дає можливість визначити переважний для конкурентів ціновий сегмент ринку. Очевидно, що:

якщо $\left\{ \begin{array}{l} Ч_i^x > 1 \\ = 1 \\ Ч_i^B < 1 \end{array} \right\}$, то суб'єкт бізнесу працює в $\left\{ \begin{array}{l} \text{дешевому} \\ \text{середньому} \\ \text{дорогому} \end{array} \right\}$ ціновому сегменті.

Вже на цьому етапі діагностики конкурентного середовища можна робити певні узагальнюючі висновки про стан конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, а також динаміку конкурентних позицій його основних конкурентів. Так, якщо ринкова частка суб'єкта підприємницької діяльності має стабільну тенденцію до зростання, то це свідчить не лише про підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності, але й про збільшення його конкурентних переваг за одночасного відносного скорочення їх у інших конкурентів на ринку. За умов незмінного обсягу реалізації продукції збільшення ринкової частки обов'язково означає одночасне її зменшення у конкурентів.

Проте, якщо ринок перебуває на стадії позиційного зростання, то про підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності свідчитиме перевищення темпу приросту його ринкової частки над темпом приросту ринку. Навпаки, за умов скорочення сукупного платоспроможного попиту на ринку про міцну конкурентну позицію суб'єктів підприємницької діяльності може свідчити його здатність утримувати ринкову частку на попередньому рівні, а ще більше – уникнути скорочення доходу від реалізації продукції (який у цьому випадку є показником конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності).

5.5 Цілі та стратегії маркетингової діяльності підприємств ГРГ.

У процесі опрацювання маркетинг-плану необхідно враховувати, що обсяги і пріоритети кожного з видів маркетингової діяльності змінюватимуться залежно від фази розвитку бізнесу підприємства. Часто виникає потреба стисло охарактеризувати в маркетинг-плані окремі етапи стратегії маркетингу. Опрацьована стратегія маркетингу дає змогу зробити висновки про можливі витрати на її реалізацію, тобто скласти приблизний бюджет маркетингу. Це питання цікавить також потенційних інвесторів та кредиторів і має знайти відображення в бізнес-плані.

Розробка стратегії маркетингу є не самоціллю, а засобом для забезпечення необхідних обсягів продажу продуктів (послуг) підприємства. Тому маркетинг-план завершується прогностною оцінкою обсягів продажу. При цьому слід зазначити, що детальні фінансові розрахунки обсягів продажу звичайно подають у фінансовому плані. Проте, виходячи з важливості питання щодо очікуваних обсягів продажу, йому можна присвятити окремий параграф у межах маркетинг-плану. Зокрема, у маркетинг-плані можна навести розрахунки, на підставі яких обґрунтовується динаміка обсягів продажу за часовими інтервалами, за видами товарів, за групами споживачів.

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

- структурних характеристик даного цільового ринку (ринок у цілому; один сегмент ринку; кілька сегментів ринку);
- стадії життєвого циклу товару;
- ресурсних можливостей підприємства;
- ступеня однорідності продукту підприємства;
- маркетингової стратегії конкурентів.

Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

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

Усі ці елементи маркетингової стратегії тісно взаємопов'язані і можуть бути поєднані різними способами. Це означає, що кожне підприємство формує власний розподіл зусиль та комбінує інструменти маркетингу, щоб з урахуванням конкретних ринкових умов досягати своїх цілей найбільш ефективним способом.

У розділі “Маркетинг-план” в систематизованому вигляді доцільно представити стратегії, які розробляються всередині кожної з складових комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної).

Компонентами розробки стратегії маркетингу є: формування цінової політики суб'єкта підприємницької діяльності; обґрунтування каналів збуту продукції; вибір способів організації рекламної кампанії; формування політики підтримки продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринку.

Товарна політика суб'єкта підприємницької діяльності включає такі основні напрями: асортиментна політика, створення нової продукції (послуг), стратегія якості продукції (послуг), стратегія організації сервісного

обслуговування. Товарну стратегію слід розробити ще на стадії розробки бізнес-плану. В подальшому у ході реалізації підприємницького проекту вона може удосконалюватись. З дисципліни “Маркетинг” відоме широке коло товарних стратегій, серед яких підприємство може обрати: відповідно до інноваційності продукції (послуг) (диверсифікації, диференціації), залежно від варіації продукції (варіація функціональних властивостей; варіація фізичних властивостей; варіація дизайну продукції; варіація іміджу; варіація торгової марки; варіація забезпечення додаткових ефектів) або ж одну із стратегій елімінації продукції. У цьому параграфі бізнес-плану доцільно також описати яку із товарних стратегій буде використовувати підприємство відповідно до етапів життєвого циклу своєї продукції (послуг).

При викладенні основних положень асортиментної політики у бізнес-плані доцільно: обґрунтувати широту, рівень насиченості та глибину товарної номенклатури, її структуру; стадії життєвого циклу основних товарів (послуг); заходи щодо збільшення тривалості життєвого циклу товарів (послуг); товарні стратегії суб’єкта підприємницької діяльності.

Слід також пам’ятати, що швидкість визнання продукції (послуг) суб’єкта підприємницької діяльності споживачами значною мірою визначається якістю прорахування елементів ринкової атрибутики продукції: товарної марки, упакування, маркування. Суттєвим заходом щодо підвищення рівня привабливості продукції суб’єкта підприємницької діяльності є наявність на упакуванні товарного знаку.

Невід’ємною складовою “Маркетинг-плану” є обґрунтування цінової політики суб’єкта підприємницької діяльності, яка реалізується через цінові стратегії та повинна розглядатись у контексті загальної політики суб’єкта підприємницької діяльності.

Встановлення ціни на продукцію (послугу) – одне з найскладніших та відповідальних рішень, яке приймається у ході розробки бізнес-проекту, оскільки

ціна безпосередньо впливає на ключові параметри бізнесу такі як – обсяг попиту, продаж, одержуваний прибуток. З іншого боку на ціну має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію продукції; умови конкуренції; економічна ситуація; місце розташування суб'єкта підприємницької діяльності; сезонні коливання попиту; психологія споживача і т. ін.

Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, в першу чергу, враховувати фактори: собівартість продукції (послуги); наявність унікальних властивостей продукції (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності; рівень та динаміки цін товарів (послуг) конкурентів та товарів-замінників.

Кінцева ціна встановлюється з врахуванням впливу усіх зовнішніх факторів. При цьому можуть бути враховані такі *цінові стратегії*:

1. **Стратегія закріплення на ринку.** Як правило цю стратегію застосовують при встановленні ціни на нові види продукції (послуг). Її суть – у встановленні низької ціни на продукцію з розрахунком на одержання більшого попиту та завоювання значної ринкової частки. Відповідно, внаслідок завоювання більшої ринкової частки забезпечується розширення обсягів виробництва продукції (надання послуг) та зниження рівня витрат на виробництво і збут одиниці продукції.

2. **Стратегія “зняття вершків”.** Цю стратегію доцільно застосовувати у випадку впровадження на ринок нової продукції (послуг), продукції з унікальними властивостями, особливо запатентованої. Внаслідок володіння такими перевагами підприємство має змогу встановити дещо вищу ціну на свою продукцію (послуги).

3. **Стратегія цінових ліній.** Цей вид стратегії ціноутворення може використовуватись при встановленні ціни на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності, яка є аналогічною до продукції (послуг), представленої на ринку основними конкурентами. Ціна на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності у такому випадку може відрізнитись від

існуючих цін за рахунок окремих параметрів продукції шляхом множення ціни еталонного виробу на коефіцієнт корисності обраного параметру.

4. **Стратегія “географічної ціни”** дозволяє врахувати при встановленні ціни витрати на постачання продукції (надання послуг) у різні регіони країни.

5. **Стратегія знижок з ціни.** Цей тип стратегії передбачає свідоме встановлення дещо вищого рівня ціни з подальшим наданням системи розроблених знижок з ціни.

6. **Стратегія “опортуністичного ціноутворення”.** Ця стратегія передбачає встановлення вищого рівня цін на нетривалий період часу у регіонах, де спостерігається тимчасовий підвищений попит на продукцію (послуги).

Слід також зазначити що найбільшою мірою ціна продукції (послуг) суб’єкта підприємницької діяльності залежить від її якості. Зазвичай виділяють три рівня ціни та три рівня якості. Їх поєднання утворює дев’ять варіантів цінової стратегії (табл. 5.7).

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	<i>Стратегія преміальних націнок</i>	<i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i>	<i>Стратегія підвищеної ціннісної значимості</i>
Середня	<i>Стратегія завищеної ціни</i>	<i>Стратегія середнього рівня</i>	<i>Стратегія доброякісності</i>
Низька	<i>Стратегія пограбування</i>	<i>Стратегія показного блиску</i>	<i>Стратегія низької ціннісної значимості</i>

Рисунок 5.7 - Види стратегій залежно від ціни та якості продукції

Суб’єкт підприємницької діяльності може обрати одну з цих стратегій, проте у розділі “Маркетинг-план” потрібно обґрунтувати її вибір і описати як вона співвідноситься з ціновими стратегіями основних конкурентів. Важливо також зазначити як встановлена ціна дозволить одержати визнання продукції на

ринку, підтримати та збільшити ринкову частку суб'єкта підприємницької діяльності, забезпечити прибуток.

Обравши ту, чи іншу стратегію ціноутворення на продукцію (послуги) суб'єкта підприємницької діяльності, слід також **обґрунтувати відповідний метод розрахунку ціни**. Існують такі методи визначення базової ціни, які можуть бути використані як окремо, так і у різних комбінаціях:

1. Метод повних витрат (є класичним методом ціноутворення та передбачає розрахунок загальної суми витрат (постійних та змінних) на виробництво і збут продукції та додавання до неї певної норми прибутку).

2. Метод вартості виготовлення (згідно цього методу ціна встановлюється шляхом додавання до повної суми витрат (на одиницю продукції) на сировину, матеріали, напівфабрикати норми прибутку, яка відповідає вкладу суб'єкта підприємницької діяльності у формування вартості виробу, його оцінки в очах споживачів. Цей метод може застосовуватись коли підприємство знаходить варіанти розширення асортименту продукції (послуг), виявляє нові властивості продукції, а також при одноразових замовленнях на продукцію суб'єкта підприємницької діяльності).

3. Метод маржинальних витрат (передбачає додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку).

4. Метод рентабельності (базується на тому, що проект повинен забезпечувати рентабельність не нижче собівартості залучених коштів. До сумарних витрат на одиницю продукції додає, наприклад, сума відсотків за кредит).

5. Методи маркетингових чи ринкових оцінок (ціна може встановлюватись з використанням методу оцінки реакції покупця (продавець намагається виявити ціну, за якою покупець готовий придбати товар) та тендерного методу (покупці анонімно беруть участь у тендері; обирається ціна,

при якій пропозиція забезпечує продавцю максимальний прибуток. Цей метод є характерним при виявленні ціни на елітні товари).

У “Маркетинг-плані” необхідно описати канали розповсюдження продукції суб’єкта підприємницької діяльності та систему її товароруху. Необхідно пам’ятати, що каналом збуту продукції є сукупність організацій, підприємств та окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому суб’єкту право власності на товар на шляху його просування від виробника до кінцевого споживача. Канали збуту характеризуються їх протяжністю та шириною.

При описанні каналів розподілу продукції суб’єкта підприємницької діяльності необхідно передусім навести інформацію про необхідність участі посередників у процесі просування продукції на ринок, прийоми та канали збуту (прямий маркетинг, торговельні представники, діючі торгові організації ін.), які планується використовувати для продажу продукції. Слід також описати механізми підбору торгових агентів, часові рамки представлення продукції суб’єкта підприємницької діяльності на ринку, сферу їх дії, очікувані обсяги продаж ін.

Далі слід описати порядок обрання конкретних посередників та критерії їх обрання; навести інформацію про плани щодо збільшення кількості посередників та очікуваних обсягів реалізації продукції (надання послуг) через кожного з них, а також використання підприємством заходів щодо стимулювання посередників.

Загальновідомі такі канали збуту продукції: виробник – споживач; виробник – роздрібний посередник – споживач; виробник – оптовий посередник – роздрібний посередник – споживач.

Важливе місце у “Маркетинг-плані” повинне бути відведене комунікативній політиці суб’єкта підприємницької діяльності в межах реалізації бізнес-проекту. Під комунікативною політикою слід розуміти сукупність перспективних заходів, направлених на планування та здійснення взаємозв’язку

суб'єкта підприємницької діяльності з усіма учасниками маркетингової системи на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних заходів, направлених на забезпечення стабільного та ефективного формування попиту і просування продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на цільові ринкові сегменти з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.

У цьому параграфі “Маркетинг-плану” слід відобразити основні положення програми комунікативної політики суб'єкта підприємницької діяльності: цілі; задачі; фірмовий стиль; стратегію; структуру та конкретні заходи комплексу маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, спонсоринг, продукт-плейсмент, брендинг).

Після того, як сформовано конкретні цілі, задачі маркетингової діяльності суб'єкта підприємницької діяльності (в межах реалізації запланованого бізнес-проекту), прийнято рішення про способи та засоби реалізації маркетингових заходів, потрібно скласти бюджет витрат на маркетинг, інформація з якого в подальшому буде перенесена до “Фінансового плану” при формуванні загальної суми інвестицій по проекту.

Доцільно навести витрати суб'єкта підприємницької діяльності на маркетинг на увесь плановий період, на який здійснюються розрахунки у бізнес-плані, а також розрахувати необхідні витрати на маркетинг, які підприємство повинне понести ще до початку реалізації підприємницького проекту.

Існують різні підходи (методи) до визначення маркетингового бюджету: за можливостями; згідно фіксованого відсотка; орієнтації на конкурентів; максимальних витрат на маркетинг; на основі цілей та задач. Кожен з цих методів характеризується як перевагами, так і недоліками. Але в кожному конкретному випадку при обранні методу розрахунку витрат на маркетинг варто враховувати

існуючі можливості, попит на продукцію (послуги) та конкретні її переваги на кожному етапі життєвого циклу.

Оскільки найбільш витратною для суб'єкта підприємницької діяльності частиною заходів є витрати на рекламу доцільно окремо складати бюджет витрат на рекламу, форма для складання якого представлена на рис. 5.8.

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації підприємницького проекту, грн	Сума за періодами планування, грн								
		1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		помісячно			поквартально			поквартально		
		1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Радіо реклама										
2. Преса (газети, журнали, книги, довідники)										
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, відкритки, проспекти)										
4. Телебачення										
5. Розсилка поштою										
6. Зовнішня реклама										
7. Реклама на транспорті										
8. Інша реклама										
Загальна сума витрат, грн										

Рисунок 5.8 - Таблична форма для планування бюджету витрат на рекламу

Інформація у представленій таблиці дає змогу одержати відповіді відразу на декілька важливих питань: які засоби реклами передбачається використовувати (причому як до початку реалізації підприємницького проекту, так і по мірі його реалізації); яким інструментам реклами буде надаватись перевага; які загальні витрати суб'єкта підприємницької діяльності на організацію рекламної кампанії та як ці засоби будуть розподілені протягом планового періоду?

Після визначення бюджету маркетингу необхідно здійснити його розподіл за напрямками (приклад складання представлено на рис. 5.9).

Маркетингові заходи	Структура, %	Витрати, грн

Рисунок 5.9 - Таблична форма для планування розподілу бюджету витрат на маркетинг

Розподіл витрат, як правило, здійснюється аналогічно у кожному з років реалізації підприємницького проекту. Якщо у базовому році витрати на маркетинг були відсутні, то практика показує доцільним такий розподіл витрат: 70% - витрати на рекламу; 25% - витрати на заходи із стимулювання збуту та 5% - витрати на проведення маркетингових досліджень.

Контрольні питання

1. Які Ви знаєте методи оцінки рівня конкуренції на ринку?
2. Наведіть декілька прикладів представлення ринкової конкуренції.
3. Що є основною метою розробки розділу “Дослідження ринку” та які питання слід розкрити у цьому розділі?
4. Охарактеризуйте послідовність розробки розділу “Дослідження ринку”.
5. Назвіть та охарактеризуйте кількісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) суб’єкта підприємницької діяльності.
6. Назвіть та охарактеризуйте якісні методи прогнозування обсягів реалізації продукції (надання послуг) суб’єкта підприємницької діяльності.
7. Перелічіть показники інтенсивності конкурентного середовища суб’єкта підприємницької діяльності.
8. За якими показниками проводиться оцінювання ступеня монополізації ринку? Охарактеризуйте їх.
9. Які потрібно враховувати принцип порівнянності, аналізуючи ринкову частку конкурента?
10. Які розраховують показники при аналізі конкурентних позицій суб’єкта підприємницької діяльності на ринку?

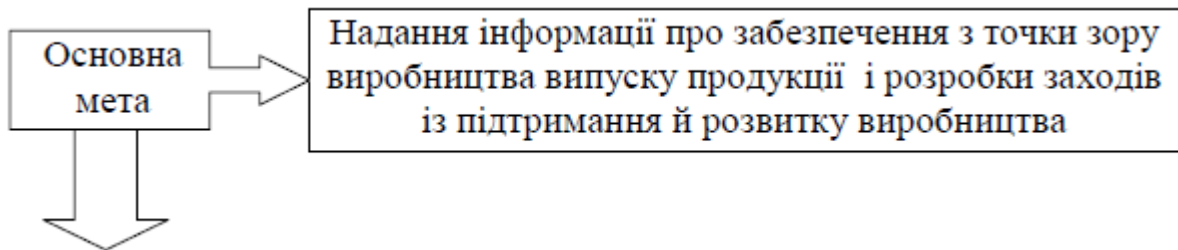
Література: [Базова: 1-5, Допоміжна: 1-5]

ТЕМА 6 ЗМІСТ РОЗДІЛУ «ПЛАН ВИРОБНИЦТВА»

6.1 Основна мета розробки плану виробництва.

6.2 Перелік інформації, що містить план виробництва.

6.3 Розробка продукту, технологія виготовлення продукції (надання послуги) підприємством ГРГ.



6.1 Основна мета розробки плану виробництва.

План виробництва (або виробничий план) повинен довести ефективність виробництва й відповісти на такі питання про виробничі можливості підприємства:

- Чи може підприємство виробляти продукцію (надавати послуги) за нижчою ціною, ніж конкуренти? Якщо ні, то чому?
- Наскільки ефективно спланований процес виробництва? Чи є резерви покращення?
- Чи залежить підприємство від обмеженої кількості постачальників?
- Чи є відповідні механізми контролю за якістю сировини?
- Чи має підприємство ефективну й результативну систему контролю якості продукції?

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як підприємство вироблятиме свою продукцію. Основне завдання виробничого плану - довести, що підприємство:

- реально спроможне організувати виробництво;
- здатне виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання:

- Які виробничі операції будуть застосовуватись підприємством в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?

- Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?

- Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу підприємства та сфери, до якої він належить. Цей розділ бізнес-плану найдокладніший для виробничого підприємства. Більше того, у певних випадках саме виробничий процес (особливості його технологій, унікальність обладнання тощо) може бути одним з найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, підприємства, які займаються, наприклад, оптовою або роздрібною торгівлею, можуть взагалі обійтися без цього розділу.

У процесі розроблення виробничого плану слід пам'ятати, що зайві технічні подробиці можуть ускладнювати розуміння основного змісту бізнес-плану. Тому потрібно добре зважити, що буде важливим у цьому розділі для зацікавлених осіб.

Основне завдання розділу “Виробничий-план” полягає в обґрунтуванні можливості суб'єкта підприємницької діяльності щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг), відповідної кількості та якості (згідно виробничої програми), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення.

Виходячи з основного завдання **цілями розробки розділу “Виробничий план”** є дати відповіді на питання:

- де буде виготовлятися продукція суб'єкта підприємницької діяльності (надаватись послуги) (на існуючому чи новостворюваному);

- якою є послідовність виконання виробничих операцій та інших технологічних процесів виготовлення продукції; які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу і яким чином вони будуть залучені (придбані чи орендовані);

- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування і т. ін. та якими повинні бути суми амортизаційних відрахувань;
- які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу, витрати на їх придбання та процедура їх закупівлі;
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих для забезпечення нормального проходження виробничого процесу;
- якими є потреби підприємницького проекту у всіх видах приміщень;
- на яких стадіях виробничого процесу та якими методами буде проводитись контроль якості виробництва та продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- якими стандартами чи системами управління якістю виробничого процесу і продукції буде користуватись суб'єктом підприємницької діяльності;
- яким чином буде організовано утилізацію відходів та забезпечено дотримання вимог усіх контролюючих виробничий процес державних інстанцій (санітарно-епідеміологічна служба, пожежний нагляд, органи стандартизації та сертифікації продукції (послуг), виробництва ін.)?

Якщо підприємницький проект стосується сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

6.2 Перелік інформації, що містить план виробництва.

З погляду практичної користі для підприємства, *виробничий план* відіграє важливу роль, полегшуючи у майбутньому управління операційною системою підприємства. Виробничий план ґрунтується на маркетингових прогнозах обсягів продажу й номенклатури продукції підприємства. Кожний вид продукції має свої стандарти й нормативи щодо організації виробництва, матеріальних витрат, необхідних матеріальних запасів тощо. Інформація, яка наводиться у

виробничому плані, далі використовується для опрацювання виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків.

Розділ повинен містити таку інформацію:

- місцезнаходження підприємства й короткий опис виробничих приміщень;
- опис виробничого процесу з визначенням операцій, що будуть доручені субпідряднику; відповідність сучасним вимогам до виробничих процесів
- складання ланцюгового графіка впровадження проекту;
- технологія виробництва продукції; пропозиції щодо вдосконалення стадій технологічного процесу, їх часткова або повна заміна;
- характеристика обладнання з визначенням можливості використання існуючого, пропозиції щодо його оновлення (де передбачається його придбання, на яких умовах і в які строки);
- визначення потреби в розробці або придбанні технічної і технологічної документації, що пов'язана з перепрофілюванням і вдосконаленням виробництва;
- визначення номенклатури та обсягів виробництва нової продукції;
- визначення основних та альтернативних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів; розробка схем виробничих потоків; розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму;
- розрахунок витрат виробництва й собівартості виробленої продукції;
- розробка системи контролю якості продукції

Використання різних виробничих систем і зміни в політиці товаро-матеріальних запасів впливають на ефективність операцій підприємства і можливості управління грошовими потоками. Бізнес-план як документ для внутрішнього користування має бути детальним планом виробничої діяльності. Це

дає змогу розв'язати багато проблем фірми ще заздалегідь, на папері, раніше ніж підприємець перейде до конкретних практичних дій.

План виробництва може бути доповнений окремим розділом «Характеристика продукції» в тому випадку, якщо бізнес-план розробляється для створення нового підприємства або випуску нової продукції.

У цьому розділі необхідно показати всі переваги нового товару перед тими, що використовуються на ринку

Особливістю бізнес-планування для підприємств готельно-ресторанного господарства є: визначення можливостей для бізнесу, їх привабливість, важливість для підприємства та регіону, де працює підприємство; природні багатства, які роблять місця привабливими для клієнтів, енергетичні багатства, які створюють необхідні зручності для клієнтів, інституційні фактори, які формують середовище тимчасового розміщення (безпека, інформованість, легітимність і т. д.); блага й послуги, що є супутніми послугам харчування та тимчасового розміщення, політичні фактори, які багато в чому визначають ставлення суспільства до готельно-ресторанної справи, потреби замовників, що забезпечує підприємство; місцезнаходження основних клієнтів територіально; рівень технологій; аналіз вразливих і сильних сторін бізнесу

На основі плану виробництва

робиться прогноз можливих обсягів виробництва (використання потужностей) і порівнюється з результатами маркетингових досліджень. Для фінансового плану важливо розрахувати дані за всіма статтями витрат на виробництво та зробити калькуляцію собівартості продукції

Внутрішня логіка розробки “Виробничого плану” містить етапи, представлені на рис. 6.1.

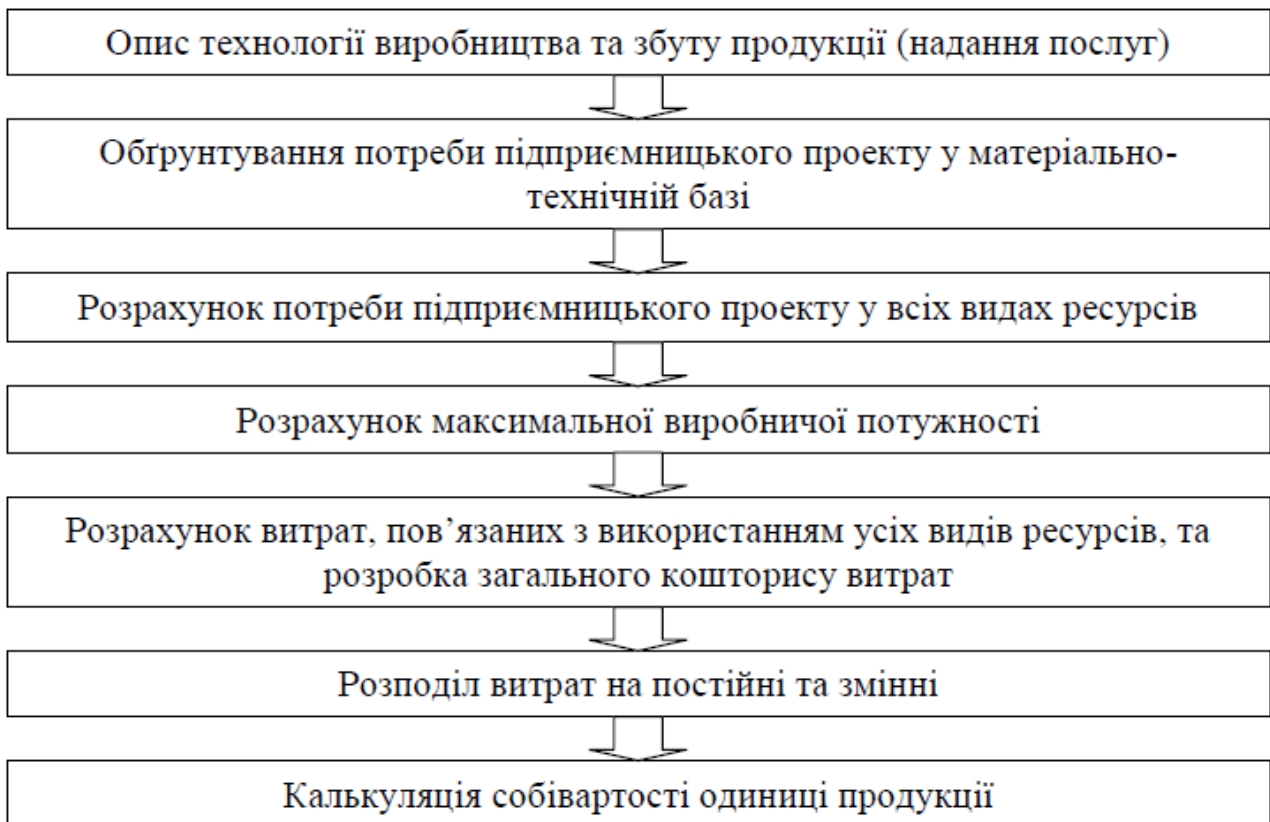


Рисунок 6.1 - Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Виробничий план”

Додатковими аспектами, які *доцільно висвітлити* у цьому розділі бізнес-плану, є питання, пов'язані з необхідністю виробничої кооперації, контролю за виробничим процесом, системи забезпечення охорони навколишнього середовища, потребою підприємницького проекту у довгострокових активах, складанні прогнозу витрат.

Однією з найважливіших складових цього розділу бізнес-плану є опис особливостей технологічного процесу виробництва продукції (надання послуг). Виробничий план формується на основі плану збуту продукції (складеного у “Маркетинг-плані”) та запроектованих виробничих потужностей суб'єкта підприємницької діяльності. Технологічний процес (виробничий процес) в загальному являє собою цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та

матеріалів у готову продукцію із заданими властивостями, придатну до індивідуального чи виробничого споживання. Технологічний процес складається з основних та допоміжних процесів, а також з окремих технологічних операцій, елементарних дій з перетворення предметів праці з метою отримання необхідного результату. Потрібно зазначити також обраний тип виробництва (одиничне, серійне, масове), методи його організації, структуру виробничого циклу.

У цьому розділі також здійснюють оцінку технології виробництва на предмет її відповідності сучасним вимогам, рівню автоматизації виробничого процесу, забезпечення його гнучкості, скорочення часу на переналагодження виробничих ліній, а також можливостей швидкого збільшення чи зменшення обсягів виробництва продукції.

Розробка “Виробничого плану” починається з складання переліку виробничих операцій або інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск продукції (надання послуг), тобто з опису технологічного процесу її виготовлення. Це допомагає чітко визначити: які саме машини, обладнання та інструменти необхідні; яка сировина, матеріали та комплектуючі будуть використовуватись для виготовлення продукції; персонал яких професій та кваліфікацій необхідно залучити; які приміщення потрібні для реалізації підприємницького проекту?

Слід пам’ятати, що основним ресурсним обмеженням у “Виробничому плані” є планова виробнича потужність – максимальний обсяг виробництва згідно продуктивності обладнання, яке передбачається встановити. Визначення необхідної планової виробничої потужності здійснюється в ході техніко-економічного обґрунтування з врахуванням: прогнозу попиту та рівня проникнення на ринок продукції (послуг) суб’єкта підприємницької діяльності; можливостей доступу суб’єкта підприємницької діяльності до необхідних ресурсів, сировини та матеріалів; типу виробництва; особливостей продукції, яка

виготовляється чи послуг, які надаються; застосовуваної технології; мінімального беззбиткового обсягу виробництва; наявності відповідного обладнання (машин, устаткування, та інших засобів виробництва).

У випадку, якщо в процесі виробництва передбачається залучення для виконання частини операцій субпідрядників, у цьому розділі бізнес-плану необхідно обґрунтувати рішення про кооперування, а також обрання конкретних параметрів з точки зору найменших витрат на виробництво, транспортування, вхідного контролю сировини та комплектуючих, які будуть постачатись субпідрядниками. При виборі партнерів доцільно врахувати їх надійність, виробничі, фінансові, кадрові можливості, престижність.

У межах забезпечення контролю якості виробничого процесу необхідно розглянути існуючу в суб'єкта підприємницької діяльності або обґрунтувати необхідну систему управління якістю продукції (послуг). Необхідно описати послідовність, методи і засоби контролю якості продукції (послуг). Можна представити необхідну нормативно-технічну документацію для регламентування якості виготовлення продукції (надання послуг), забезпечення контролю затрат матеріалів, праці та інших елементів, які входять у склад собівартості продукції (послуг).

У “Виробничому плані” необхідно описати можливий вплив відходів виробництва суб'єкта підприємницької діяльності на навколишнє середовище (атмосферу, водні ресурси і т.д.) та розрахувати додаткові витрати на викиди у навколишнє середовище, штрафи, облаштування системи очисних споруд ін. Доцільно вказати, які заходи буде здійснювати суб'єкт підприємницької діяльності щодо утилізації відходів, формування позитивного іміджу, яке не забруднює навколишнє середовище.

В межах виробничої програми необхідно навести інформацію про обсяги виробництва кожного виду продукції в натуральних одиницях та динаміку їх

зміни протягом планового періоду бізнес-планування. План виробництва представляють, як правило, у типових таблицях (табл. 7.1).

Показники	Значення показника за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Продукція 1, од.									
Продукція 2, од.									
Продукція 3, од.									
..									
Продукція n, од.									
Інша реалізація, од.									

Рисунок 6.2 - Таблична форма для планування виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності

Слід зазначити, що в робочому варіанті бізнес-плану рекомендовано розраховувати три варіанти прогнозу виробництва продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш ймовірний. В офіційний бізнес-план буде перенесено інформацію відповідно до оптимального варіанту з врахуванням подальшої інформації, одержаної при розробці розділу “План ризиків” та розрахунків економічної ефективності проекту.

Наступною компонентою “Виробничого плану” є опис виробничих потужностей та заходів суб'єкта підприємницької діяльності щодо їх розвитку. У бізнес-плані необхідно здійснити оцінку відповідності обсягів виробництва продукції (надання послуг) наявним виробничим потужностям, навести дані про баланс виробничих потужностей, як звітний, так і прогнозований з врахуванням можливого введення у дію виробничих потужностей, зменшення їх в результаті вибуття. Тут доцільно також вказати значення коефіцієнтів змінності роботи устаткування та використання виробничих потужностей.

6.3 Розробка продукту, технологія виготовлення продукції (надання послуги) підприємством ГРГ.

Після обґрунтування максимальної виробничої потужності та визначення виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності у “Виробничому плані” необхідно розрахувати його потребу у матеріально-технічній базі та всіх видах ресурсів. Проте цей процес можна логічно розкласти на два етапи: *обґрунтування потреби у всіх видах ресурсів*, необхідних суб'єкту підприємницької діяльності до моменту початку реалізації бізнес-проекту (як правило, довгострокових активів) *та ресурсного забезпечення*, необхідного для нормального протікання процесів виробництва і збуту продукції під час його реалізації.

Розрахунок потреби у довгострокових активах проводять з врахуванням ефективності їх використання, а також можливих джерел придбання та фінансування (рис. 6.3).

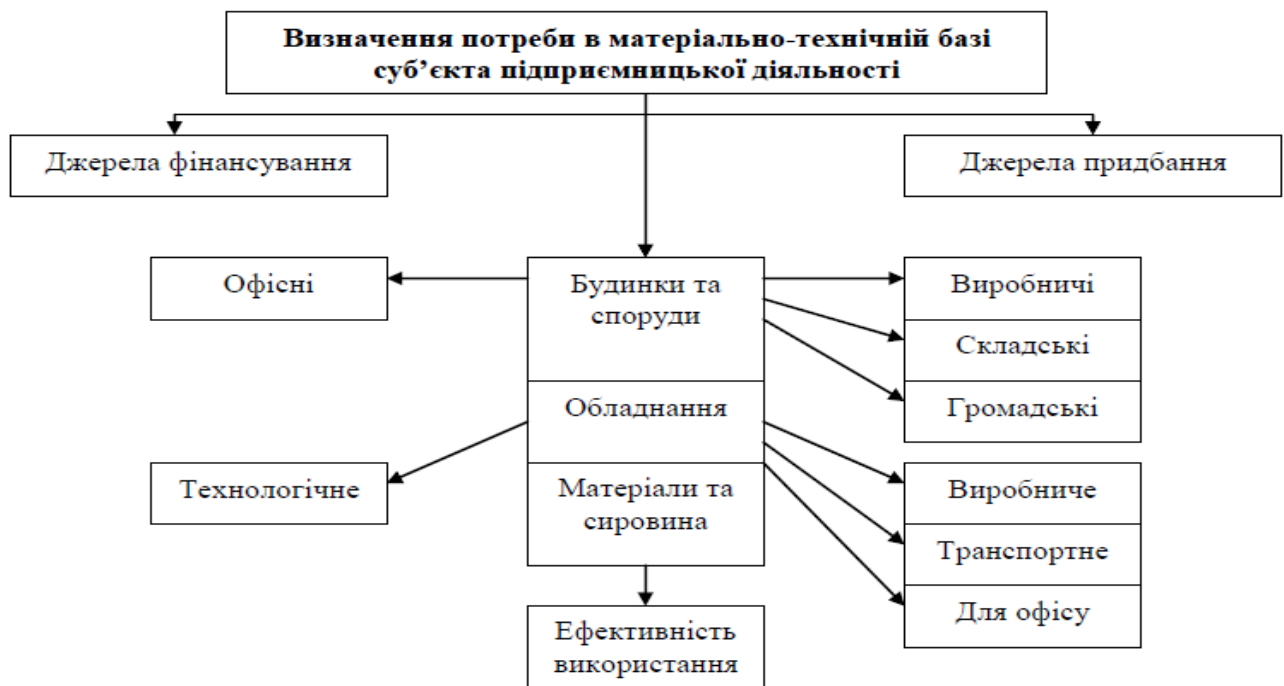


Рисунок 6.3 - Напрями формування (планування) матеріально-технічної бази суб'єкта підприємницької діяльності

Якщо здійснюється розробка бізнес-плану діючого або у суб'єкта підприємницької діяльності ще до моменту розробки бізнес-плану вже є у наявності окремі елементи матеріально-технічної бази у “Виробничому плані” доцільно навести (у табличній формі) інформацію про наявні ресурси та потребу у додаткових будинках, обладнанні, устаткуванні ін.

Додатковими питаннями, які слід висвітлити, описуючи потребу суб'єкта підприємницької діяльності у розширенні, модернізації чи реконструкції виробництва або створенні нового виробництва є наявність відповідної технічної документації, наявність підрядної організації, здатної забезпечити у необхідні терміни проведення будівельно-монтажних робіт, витрати на придбання активів.

Розрахунок потреби у необхідних основних засобах здійснюють за їх видами, виходячи з нормативів продуктивності.

В рамках блоку “Потреба у матеріально-технічній базі суб'єкта підприємницької діяльності до початку реалізації підприємницького проекту” необхідно представити повний список елементів матеріально-технічної бази, необхідних для здійснення виробничого процесу; визначаються затрати, пов'язані з їх придбанням та/чи орендою та встановлюються терміни їх служби. Таку інформацію доцільно представляти в табличному вигляді (рис. 6.4).

Елемент матеріально-технічної бази	Наявний, буде придбано чи одержано в оренду	Постачальник	Вартість придбання, грн	Терміни служби (міс.)	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проекту, грн
Будинки, споруди та передавальні пристрої					
Машини та обладнання					
Транспортні засоби					
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)					
Інші основні засоби					
Всього:					

Рисунок 6.4 - Таблична форма для планування потреби (до початку реалізації підприємницького проекту) у матеріально-технічній базі

Окремо слід представити витрати, пов'язані з амортизацією основних засобів та нематеріальних активів суб'єкта підприємницької діяльності за періодами реалізації підприємницького проекту. Ця інформація (приклад побудови відповідної таблиці наведено у таблиці на рис.6.5) буде використана також при розрахунку загальних витрат виробництва та калькуляції собівартості одиниці продукції. Для повноти розрахунку витрат використання основних засобів суб'єкта підприємницької діяльності ця таблиця повинна бути доповнена витратами на поточні, планові та позапланові ремонти, технічне обслуговування основних засобів ін.

Назва групи та виду основних засобів та нематеріальних активів	Первісна (залишкова) вартість, грн	Норма амортизації, %	Сума амортизаційних відрахувань за періодами планування, грн									Залишкова вартість на кінець періоду планування, грн
			1-й рік			2-й рік			3-й рік			
			помісячно			поквартально			поквартально			
			1	..	12	I	...	IV	I	...	IV	
Будинки, споруди та передавальні пристрої												
Машини та обладнання												
Транспортні засоби												
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)												
Інші основні засоби												
Нематеріальні активи												
Всього:												

Рисунок 6.5 - Таблична форма для планування потреба в основних засобах і нематеріальних активах та амортизаційних відрахувань

Потреба в основних засобах суб'єкта бізнесу оцінюється, як правило, експертно на основі особливостей підприємницької діяльності, галузі, обраної технології та виробничої потужності, продуктивності обладнання ін.

Загальна потреба у основних засобах суб'єкта підприємницької діяльності (ПОЗ) може бути визначена факторно-аналітичним методом шляхом множення планового обсягу доходу (ТПЛ) на фактичну фондомісткість доходу (ФМ) з врахуванням відсотку використаного резерву потужності:

$$P_{оз} = \frac{T_{пл} \times \Phi M \times (100 - P_{пот})}{100}$$

Потреба в прирості основних засобів визначається як різниця між загальною потребою у основних засобах суб'єкта підприємницької діяльності та такими показниками як наявність основних засобів на початок планового періоду, очікуване вибуття основних засобів у зв'язку із їх фізичним та моральним зносом.

У блоці “Розрахунок потреби в оборотних активах” необхідно:

- перерахувати всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та вказати їх постачальників;
- визначити, за якою ціною суб'єкт підприємницької діяльності буде їх купувати; дати пояснення відносно місця розташування постачальників, фінансових та інших умов постачання.

Додатково у “Виробничому плані” можуть бути охарактеризовані підходи до контролю виробничих процесів і запасів сировини, матеріалів, готової продукції, перераховані спеціальні державні чи місцеві вимоги до виробництва продукції (санітарні, пов'язані з навколишнім середовищем ін.). Можна також навести схему виробничих потоків, яка наглядно демонструє шлях проходження сировиною, матеріалами, комплектуючими усіх стадій технологічного процесу: від поступлення на суб'єкт підприємницької діяльності до виходу готової

продукції. А також проходження готової продукції за всіма етапами технологічного процесу збуту продукції (надання послуг).

Одним з найважливіших, але водночас і найбільш дорогих ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності є його персонал. Тому доцільно здійснити розрахунок необхідних для реалізації підприємницького проекту трудових ресурсів, а також витрат на його утримання.

Приклад побудови таблиці для визначення потреби у персоналі суб'єкта підприємницької діяльності наведемо у таблиці на рис. 6.6.

Назва стратегічного підрозділу, відділу; категорія персоналу; посада	Кількість працівників, осіб	Середньомісячна основна заробітна плата, грн	Додаткова заробітна плата, грн	Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, грн	Нарахування на фонд оплати праці, грн	Всього місячний фонд оплати праці, грн
1. Керівники						
2. Робітники						
3. Фахівці						
4. Службовці						
5. Молодший обслуговуючий персонал						
6. Стажери						
Всього:						

Рисунок 6.6 - Таблична форма для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці

Слід також зазначити, що в рамках “Виробничого плану” необхідно підбити загальну суму витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг), здійснити розподіл цих витрат на постійні та змінні, а також здійснити калькуляцію собівартості одиниці продукції.

При розподілі витрат на постійні та змінні доцільно скористатись таблицею на рис. 6.7.

Умовно-постійні витрати	Умовно-змінні витрати
1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за посадовими окладами та тарифними ставками, соціальних виплат	1. Витрати на оплату праці (та соціальні заходи) в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами
2. Витрати на оренду та отримання основних засобів	2. Витрати на перевезення, крім витрат на управління власного транспорту
3. Амортизаційні відрахування на повне відновлення основних засобів і нематеріальних активів	3. Витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів
4. Витрати на поточний ремонт основних засобів	4. Витрати на рекламу
5. Знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів	5. Відсотки за користування кредитом
6. Витрати на страхування майна	6. Втрати товарів у межах норм природного убутку під час перевезення, зберігання, реалізації
7. Інші витрати (в частині витрат, пов'язаних з забезпеченням нормальних умов праці, витрат на управління торговельною діяльністю та оприлюднення річного звіту ін.)	7. Інші витрати (оплата послуг комерційних банків, витрат на лабораторний аналіз товарів, витрат щодо набору робочої сили, податків та обов'язкових відрахувань, що входять до складу витрат обігу та залежать від обсягу товарообороту та доходів суб'єкта підприємницької діяльності, витрат на утримання касового господарства ін.)

Рисунок 6.7 - Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні

У “Виробничому плані” необхідно провести детальний розрахунок потреби суб'єкта підприємницької діяльності бізнес-проекту у всіх видах ресурсів. Це можна зробити з використанням методів планування, окремі з яких представимо на рисунку 6.8.

В межах розрахунку потреби бізнес-проекту в оборотних активах вихідними даними для розрахунку є планові обсяги виробництва продукції (надання послуг), а також нормативна база потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції. Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом прямих розрахунків, тобто шляхом множення норми розходу матеріалів на відповідні показники обсягів виробництва. Цей метод передбачає науково обґрунтований розрахунок величини кожного елементу оборотних активів в умовах досягнутого організаційно-технічного рівня виробництва у суб'єкта

підприємницької діяльності з урахуванням всіх змін, передбачених у розвитку техніки, технології та організації виробництва (надання послуг).

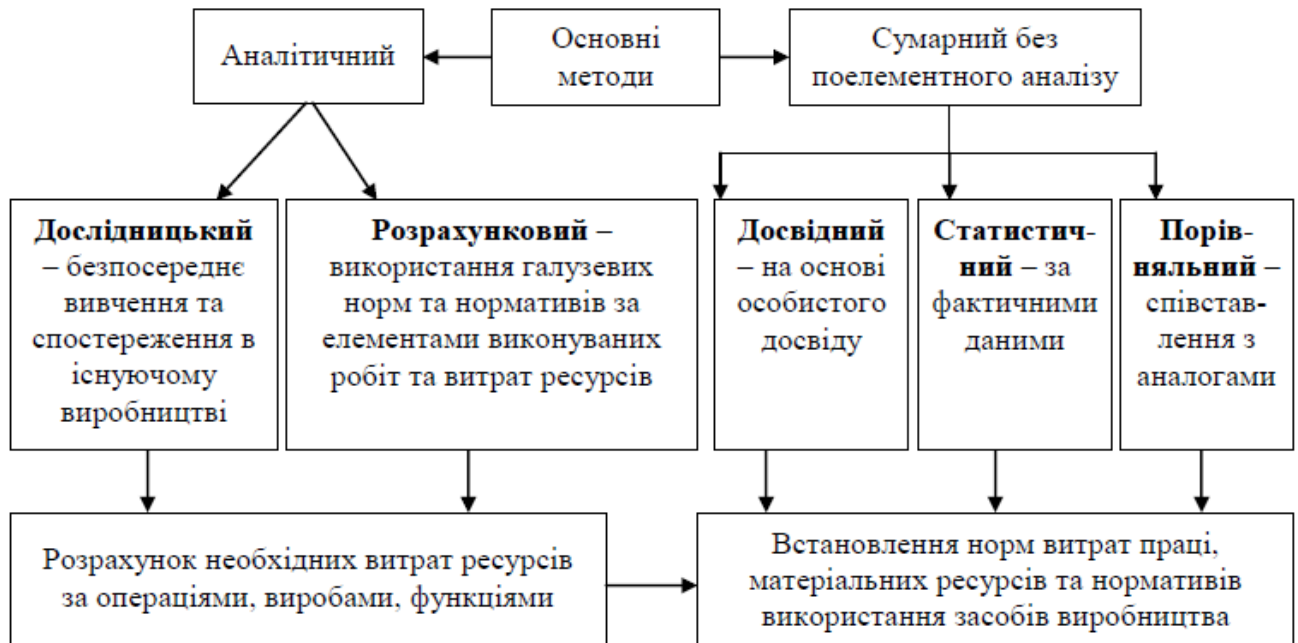


Рисунок 6.8 - Методи встановлення норм ресурсного забезпечення бізнес-проекту

Розрахунок потреби бізнес-проекту в оборотних активах може бути здійснений на перші місяці планового періоду. В подальшому потреба в оборотних активах може змінюватись відповідно до коефіцієнта нормування оборотних активів (залежно від темпів росту обсягів виробництва та покращення показників ефективності використання оборотних активів).

Планування потреби бізнес-проекту у персоналі передбачає розрахунок на увесь період планування штатного розпису суб'єкта підприємницької діяльності, визначення конкретної потреби в усіх категоріях працівників. Одним з важливих інструментів планування чисельності персоналу є розрахунок балансу робочого часу одного працівника. Такі баланси доцільно складати як по суб'єкту підприємницької діяльності загалом, так і за його організаційними і

стратегічними підрозділами. Складовими балансу робочого часу є календарний, номінальний та корисний фонди робочого часу.

Планування чисельності персоналу здійснюють з використанням різних методів планування, залежно від виду бізнесу, його специфіки, розмірів суб'єкта підприємницької діяльності і т. ін. Найбільш доцільно при визначенні планової чисельності працюючих використовувати такі методи:

1. **Укрупнені**, серед яких виділяють:

- *метод прямого розрахунку*, при якому планова чисельність персоналу розраховується як відношення планового обсягу виробництва продукції до планової продуктивності праці;

- *індексний метод*, згідно якого визначається індекс планової зміни чисельності працюючих (як відношення темпів росту планового обсягу виробництва продукції до темпів росту планової продуктивності праці);

- *шляхом розрахунку в плані можливого збільшення продуктивності праці* під впливом різних факторів.

2. **Нормативний**, який передбачає розрахунок планової чисельності окремих категорій персоналу суб'єкта підприємницької діяльності на основі використання наукових, чи одержаних дослідним методом норм і нормативів. Зокрема, при розрахунках планової чисельності персоналу можуть бути використані:

- *норма часу* (для визначення планової чисельності допоміжного персоналу шляхом ділення загального обсягу необхідних робіт (у часовому вираженні) на норму часу на виконання цих робіт одним працівником);

- *норма чисельності* (для визначення планової чисельності, наприклад, працівників-консультантів у торговому залі суб'єкта підприємницької діяльності шляхом множення норми чисельності для обслуговування певної торгової площі на загальний розмір торгової площі);

- *норма виробітку* (для визначення планової чисельності, наприклад, касирів шляхом ділення планової кількості покупців на норму обслуговування одним касиром певної кількості покупців за одиницю часу).

- *норма обслуговування* (для визначення планової чисельності обслуговуючого персоналу шляхом множення обсягів необхідних робіт на норму обслуговування цих робіт одним працівником за одиницю часу).

3. **Техніко-економічних розрахунків**, згідно якого планова чисельність персоналу розраховується на основі здійснення відповідних наукових розрахунків потреби у персоналі. Наприклад, планова чисельність продавців торговельного суб'єкта підприємницької діяльності може бути розрахована за допомогою формули:

$$Ч_{пл} = \frac{(T_{роб} + T_{підг-закл})}{T_{норм}} \times K_{неяв},$$

де $T_{роб}$ – час роботи суб'єкта підприємницької діяльності, год.;

$T_{підг-закл}$ – підготовчо-заклучний час працівника, необхідний для підготовки робочого місця та завершення робочого дня, год.;

$T_{норм}$ – нормативний час роботи одного працівника, год.;

$K_{неяв}$ – коефіцієнт неявок працівника на роботу.

$$K_{неяв} = T_{норм} / T_{факт},$$

де $T_{факт}$ – фактичний відпрацьований час працівником, год.

Розділ “Виробничий план” завершують розрахунками витрат на виробництво та собівартості одиниці продукції (до розділу додаються калькуляція витрат виробництва та розрахунки за всіма статтями кошторису витрат на виробництво). Сума витрат на виробництво та реалізацію продукції (надання послуг) може бути представлена у вигляді таблиці на рис. 6.9.

Своєю чергою кошторис витрат та калькуляція собівартості одиниці продукції можуть бути представлені у типовій табличній формі згідно прикладу, наведеного у таблиці на рис. 6.10.

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Матеріальні витрати									
Витрати на оплату праці									
Відрахування на соціальні заходи									
Амортизація									
Інші витрати									
Всього за елементами витрат									
Постійні витрати									
Змінні витрати									

Рисунок 6.9 - Таблична форма для планування витрат на виробництво і реалізацію продукції

Елементи витрат	Сума за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Обсяг продаж, всього									
2. Собівартість, в т.ч.:									
2.1. Сировина									
2.2. Матеріали									
2.3. Покупні та комплектуючі вироби									
2.4. Паливо									
2.5. Електроенергія									
2.6. Фонд оплати праці робітників									
2.7. Фонд оплати праці спеціалістів та службовців									
2.8. Нарахування на заробітну плату									
2.9. Амортизація основних виробничих засобів									
2.10. Витрати на рекламу									
2.11. Представницькі витрати									
2.12. Витрати на навчання									
2.13. Витрати на аудит, консультації									
2.14. Відсотки за кредит									
2.15. Інші витрати									
3. Позареалізаційні операції (сальдо)									
3.1. Дохід по цінних паперах									
3.2. Дохід від оренди									
3.3. Сальдо штрафів									
3.4. Податок на майно									
3.5. Податок на землю									
3.6. Податок на рекламу									
3.7. Інші доходи чи витрати									
4. Балансовий прибуток									
5. Податки та платежі з прибутку									
5.1. Податок на прибуток									
5.2. Інші податки									
6. Чистий прибуток									

Рисунок 6.10 - Таблична форма для планування кошторису витрат та калькуляції собівартості одиниці продукції

Розподіл витрат на постійні та змінні може бути відображений у таблиці, приклад якої наведено у таблиці на рис. 6.11. Використання цієї табличної форми дозволяє розподілити витрати на постійні та змінні, а також здійснити їх розрахунок як за рік, так і на одиницю продукції. Окрім того у четвертій колонці відображається рівень (від доходу) суб'єкта підприємницької діяльності усіх показників, які відображені у таблиці.

Показники	Значення показника за рік, грн	Значення показника з розрахунку на одиницю продукції, грн	Рівень показника до доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), %
Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)			
Змінні витрати, в т.ч.:			
...			
Вложений дохід			
Постійні витрати, в т.ч.:			
...			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток			
Точка беззбитковості, одиниць			
Точка беззбитковості, грн			
Запас безпеки, %			
Запас безпеки, одиниць			

Рисунок 6.11 - Таблична форма для планування постійних і змінних витрат для розрахунку точки беззбитковості

За допомогою таблиці 6.11 можна розрахувати також обсяг доходу суб'єкта підприємницької діяльності, при якому досягається її беззбитковість, а також на основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції розрахувати запас безпеки як у вартісному вираженні, так і у відсотках від беззбиткового обсягу діяльності.

Важливим завданням “Виробничого плану” є обґрунтувати можливості суб’єкта бізнесу щодо виробництва і реалізації запланованого у “Маркетинг-плані” обсягу продукції (послуг). Проте планові обсяги реалізації можуть піддаватись коригуванню, виходячи з існуючих можливостей ресурсного забезпечення та ефективності його використання. Зокрема з використанням інформації про ефективність використання ресурсів (основні засоби, персонал, оборотні активи, торгова площа і т. ін.) конкурентами, в середньому у галузі (районі) його функціонування чи економіці країни (регіону) загалом можна здійснювати обґрунтування обсягів діяльності за умови не гіршої (порівняно із зазначеними) ефективності використання ресурсного забезпечення.

Для здійснення розрахунків та представлення результатів такого дослідження можна скористатись табличною формою, наведеною у таблиці на рис. 6.12. За допомогою представленої таблиці можна прослідкувати динаміку основних показників ефективності використання ресурсного забезпечення об’єкта бізнес-планування, а також порівняти значення цих показників з середніми для галузі, в якій функціонує суб’єкт бізнесу та економіки України (регіону) загалом.

За допомогою таких розрахунків можна отримати декілька індикаторів, які відповідають обсягам підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу при ефективному використанні його ресурсів. При цьому він може обрати у якості плану найменше із значень обсягів підприємницької діяльності. Інші точки слугуватимуть резервом, над досягненням якого повинно працювати суб’єкт підприємницької діяльності у подальшому.

Окремі положення наведеної методики є дискусійними, зокрема щодо того, що у різних суб’єктів підприємницької діяльності різняться як склад основних засобів, так і їх функціональні можливості, що зумовлює нерівні можливості щодо ефективності їх використання; суб’єкти підприємницької діяльності функціонують у різних географічних районах, що зумовлює неоднаковий рівень

купівельної спроможності споживачів та структури попиту, ін. Проте практичне застосування представленої методики при бізнес-плануванні як створення суб'єкта підприємницької діяльності, так і його розвитку, можливе та сприятиме підвищенню ефективності планової роботи, а у випадку проведення аналізу з врахуванням специфіки району функціонування та даних безпосередніх конкурентів дозволить одержати більш прикладні результати.

Показники	Розрахунок обсягу підприємницької діяльності в точці ефективного використання ресурсів	Дохід у точці ефективного використання ресурсів, грн	Резерви доходу, грн
Фондовіддача, грн	$TO_{пл} = OЗ_{об} \times ФВ_{опт}$		
Дохід у розрахунку на один м ² торгової площі, грн	$TO_{пл} = S_{об\ заг} \times TO_{опт\ заг}^1$		
Дохід у розрахунку на один м ² торгової площі продтоварів, грн	$TO_{пл.\ прод} = S_{об\ прод} \times TO_{опт\ прод}^1$		
Дохід у розрахунку на один м ² торгової площі непродовольчих товарів, грн	$TO_{пл.\ непрод} = S_{об\ непрод} \times TO_{опт\ непрод}^1$		
Продуктивність праці, грн / ос.	$TO_{пл} = Ч_{об} \times ПП_{опт}$		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$TO_{пл} = ОК_{об} \times КО_{опт}$		

де $TO_{пл}$ – плановий обсяг підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, грн;
 $OЗ_{об}$, $Ч_{об}$, $ОК_{об}$ – відповідно, вартість основних засобів (грн), чисельність працівників (ос.) та вартість оборотних активів (грн) суб'єкта бізнесу (об'єкта бізнес-планування);
 $ФВ_{опт}$, $ПП_{опт}$, $КО_{опт}$ – відповідно, оптимальне (найбільше) значення показника фондовіддачі (грн), продуктивності праці та коефіцієнта оборотності оборотних активів (разів) щодо кожного з конкурентів, середнього значення у галузі функціонування суб'єкта бізнесу чи в середньому в економіці держави (регіону);
 $TO_{опт\ заг}^1$, $TO_{пл.\ прод}$, $TO_{опт\ непрод}^1$ – відповідно, оптимальне (найбільше) значення доходу щодо кожного з конкурентів; середнього значення у галузі функціонування суб'єкта бізнесу чи в середньому в економіці країни (регіону); плановий обсяг доходу суб'єкта бізнесу з реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, грн;
 $S_{об\ заг}$, $S_{об\ прод}$, $S_{об\ непрод}$ – відповідно, розмір загальної торгової площі суб'єкта бізнесу (об'єкта бізнес-планування); торгової площі суб'єкта бізнесу (об'єкта бізнес-планування), відведеної під реалізацію продовольчих та непродовольчих товарів, м².

Рисунок 6.12 - Таблична форма для розрахунку обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення

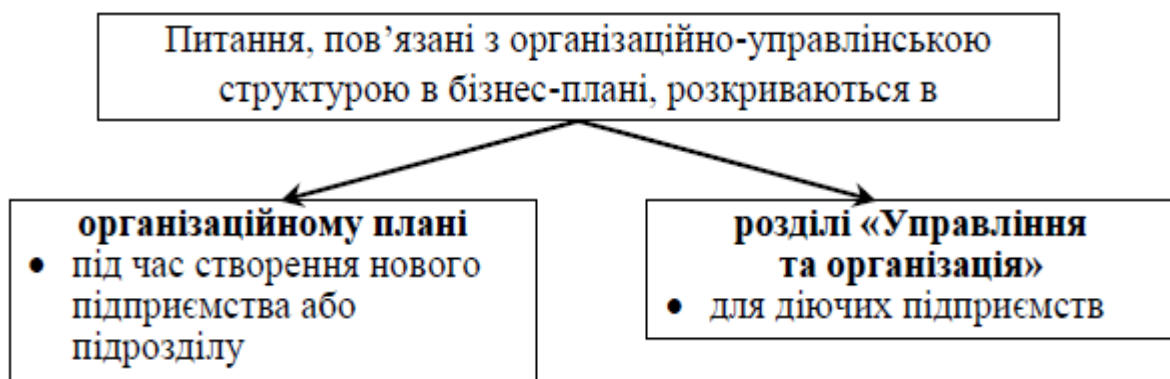
Контрольні питання

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Виробничий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Виробничий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу “Виробничий план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі “Виробничий план”?
5. Яку інформацію слід навести у “Виробничому плані” про технологічний процес виготовлення продукції (надання послуг)?
6. Окресліть напрями та етапи формування матеріально-технічної бази суб’єкта підприємницької діяльності (підприємницького проекту).
7. Яким чином здійснюється планування потреби суб’єкта підприємницької діяльності (проекту) в основних засобах?
8. Яким чином здійснюється планування потреби суб’єкта підприємницької діяльності (проекту) в оборотних активах?
9. Охарактеризуйте методику планування потреби у персоналі.
10. Охарактеризуйте табличну форму для планування потреби у персоналі та розрахунку фонду оплати праці.
11. Дайте визначення умовно-постійних та умовно-змінних витрат і наведіть їх приклади.
12. Обґрунтуйте підходи до планування обсягів підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу, виходячи з ефективності використання його ресурсного забезпечення.

Література: [Базова: 1-5, Допоміжна: 1-5]

ТЕМА 7 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА БІЗНЕС-ПЛАНУ

- 7.1. Цілі складання організаційного плану.
- 7.2. Перелік інформації організаційного плану.
- 7.3. Аналіз і характеристика організаційної структури фірми (підприємства) ГРГ.
- 7.4. Основні засновники та учасники фірми.



7.1 Цілі складання організаційного плану.

Цей розділ бізнес-плану розглядає проблеми організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, тому є одним із найбільш важливих.

Його *основне завдання* – обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати хто здійснюватиме цю роботу, а також доказати що управлінський та інший персонал суб'єкта підприємницької діяльності в змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

Основними цілями, які має поставити перед собою розробник бізнес-плану при опрацюванні “Організаційного плану” є:

- визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму суб'єкта підприємницької діяльності; визначити на засновників

(учасників) суб'єкта підприємницької діяльності та зазначити основні умови статутної угоди (у випадку створення корпорації – зазначити основних акціонерів та розміри їх участі в капіталі; у випадку створення акціонерного товариства – показати скільки акцій і якого типу буде випущено);

- навести склад та коротку характеристику основного управлінського персоналу;
- обґрунтувати розподіл обов'язків основного управлінського персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, їх умови і форми оплати праці; обґрунтувати необхідність та потребу підприємницького проекту у роботі консультантів;
- охарактеризувати кадрову політику суб'єкта підприємницької діяльності; навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління суб'єктом бізнесу та реалізацією ним підприємницького проекту;
- здійснити оцінку цієї структури щодо відповідності цілям та стратегії суб'єкта бізнесу; представити функції ключових підрозділів, склад та структуру дочірніх підприємств і філіалів, їх організаційні взаємозв'язки з основним підприємством;
- зазначити як буде здійснюватися робота по організації, координації та взаємодії служб і підрозділів суб'єкта підприємницької діяльності; обґрунтувати потребу в автоматизованій системі управління чи створенні локальної інформаційно-облікової електронної мережі;
- розподілити та представити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проекту, навести терміни цих етапів та їх вартість; представити і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування суб'єкта підприємницької діяльності та реалізації ним бізнес-проекту.

Внутрішня логіка розробки “Організаційного плану” передбачає етапи, представлені на рис. 7.1.

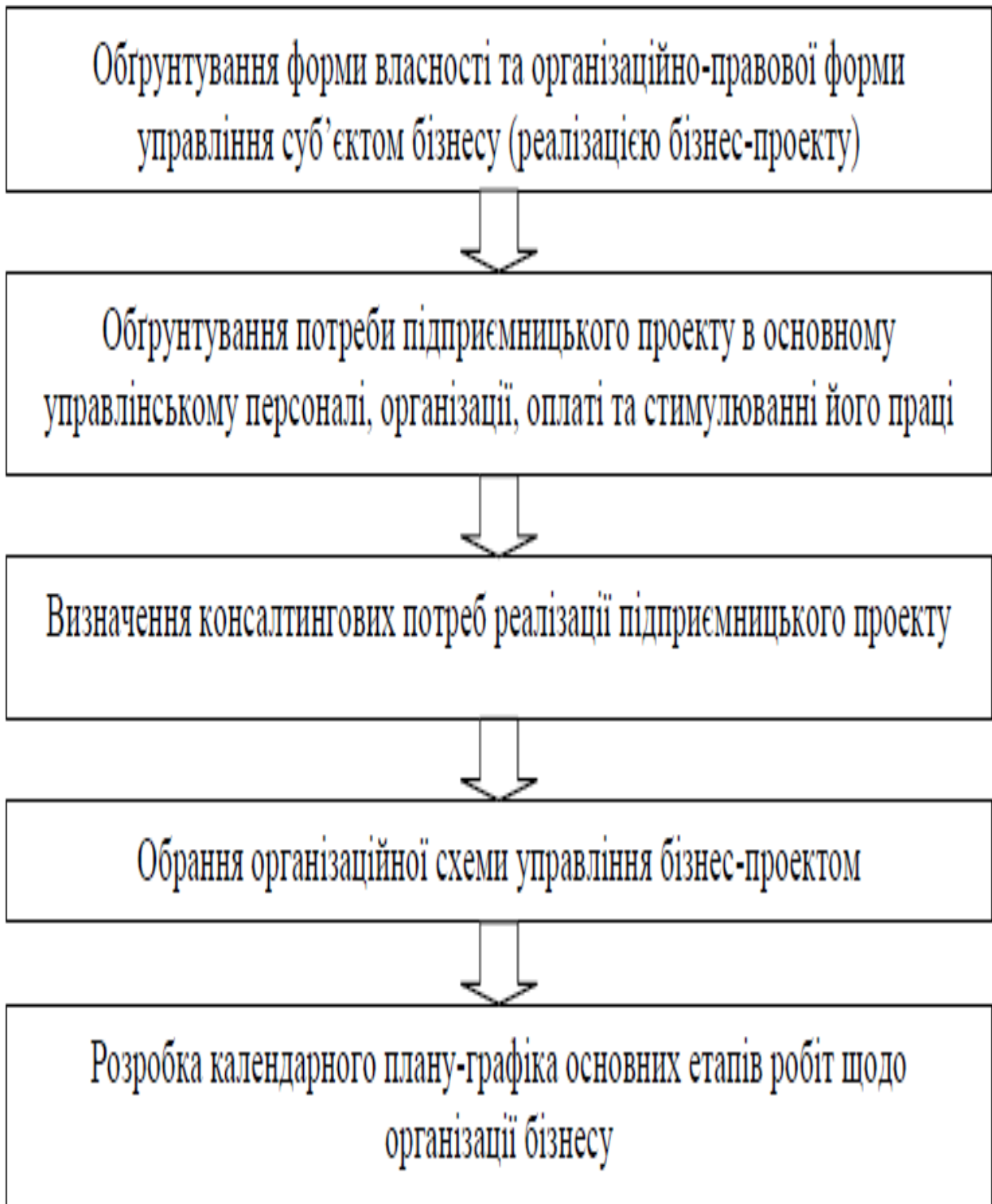


Рисунок 7.1 - Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану
“Організаційний план”

7.2 Перелік інформації організаційного плану.

В «*Організаційному плані*» наводиться інформація про:

- організаційну структуру, у якій вказується, хто й чим займатиметься, як будуть здійснюватися взаємодії, координація і контроль діяльності служб і підрозділів;
- загальну потребу у працівниках, необхідність спеціальної підготовки, умови праці, організацію оплати праці;
- форму власності, організаційну структуру, повноваження виконавчого органу, кількість засновників, учасників або пайовиків

В «*Управлінні та організації*» наводиться інформація про:

- структуру управління (вищий і виконавчий орган, розподілення прав, обов'язків і відповідальності);
- організаційну схему підприємства та штатний розклад із вказівкою на можливе збільшення (зменшення) чисельності працівників;
- кадрову політику і систему заохочування праці;
- керівників і провідних спеціалістів (вік, освіта, стаж роботи, кваліфікація);
- відповідність якісного складу працівників потребам виробництва в нових умовах, необхідність перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціалістів

**На основі організаційно-
управлінської структури**

для фінансового плану розраховуються витрати на оплату праці й матеріальне стимулювання працівників

7.3 Аналіз і характеристика організаційної структури фірми (підприємства) ГРГ.

Організаційна структура управління являє собою спосіб та форму об'єднання працівників суб'єкта бізнесу для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей.

В теорії та на практиці вироблені різні типи організаційних структур, які залежать від виду підприємницької діяльності, розмірів бізнесу, типу виробництва, рівня механізації, кількості працюючих та кваліфікації кадрів, стратегії розвитку, особливостей технології ін. Традиційно відомі лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична організаційні структури управління.

Побудова організаційної структури управління процесом реалізації підприємницького проекту починається з аналізу існуючої або схем управління аналогічними суб'єктом бізнесу чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись так званий архівний (на основі аналізу документів по існуючій системі управління) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи.

Слід зазначити, що розробка організаційної структури управління є складним та довготривалим процесом і може проходити етапи, представлені на рисунку 7.2.

Узагальнюючим показником оцінки ефективності сформованої організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (підприємницьким проектом) є інтегрований показник ефективності оргструктури, який можна розрахувати за формулою:

$$K = \frac{1 - B_y \times Ч \times Ч_{yn}}{\Phi B \times Ч \times \Phi O},$$

де B_y – витрати на управління, які припадають на одного працівника апарату управління, грн;

$Ч$ – загальна чисельність персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, ос.;

$Ч_{уп}$ – частка управлінського персоналу в загальній чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності, %;

ΦB – фондвіддача основних засобів, грн;

ΦO – фондоозброєність персоналу, грн/ос.



Рисунок 7.2 - Послідовність розробки проекту організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (реалізацією підприємницького проекту)

Окрім того, слід пам'ятати, що вимогами щодо раціональної побудови організаційної структури управління суб'єктом підприємницької діяльності (підприємницьким проектом) є:

- оптимальність (мінімальна кількість рівнів управління);
- оперативність (можливість забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень, їх передачі на нижчі рівні управління, забезпечення розподілу прав та відповідальності);
 - економічність (раціональний розподіл управлінської праці та мінімум витрат на управління).

Водночас при розробці організаційної структури управління суб'єктом підприємницької діяльності необхідно дотримуватись принципів до її побудови, серед яких можна виокремити:

- відповідність цілям бізнес-проекту;
- єдність структури та функцій управління;
- первинність функцій і вторинність органу управління;
- поєднання централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- зв'язок з виробничою структурою;
- відповідність потоку інформації структурі управління;
- комплексність охоплення всіх видів діяльності.

Процес розробки організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

- підготовка засновницьких документів та внутріфірмових регламентуючих положень;
- визначення переліку основних та допоміжних підрозділів, їх функцій та порядку взаємодії між ними;
- розподіл обов'язків по вертикальній структурі управління;
- надання характеристики основного управлінського персоналу (кваліфікації, досвіду роботи, принципів оплати праці і т.д.);

- опис засновників (учасників) суб'єкта бізнесу (перелік осіб та частка кожного в установчому капіталі та інші дані).

7.4 Основні засновники та учасники фірми.

“Організаційний план” передбачає також обґрунтування вибору форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та правового статусу і форми господарювання (одноосібне підприємство, господарське товариство, кооперативне підприємство, орендне підприємство). В цьому розділі бізнес-плану необхідно вказати на причини вибору відповідної форми організації суб'єкта бізнесу (бізнес-проекту), зазначити потенційні переваги обраного рішення, охарактеризувати можливі зміни його юридичного статусу в перспективі.

Важливою складовою “Організаційного плану” є параграф “Ключовий управлінський персонал”. Управлінський персонал відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу.

Необхідно визначити, які саме працівники апарату управління, якого профілю, з якою освітою і досвідом потрібні для успішної реалізації підприємницького проекту. Для цього всю роботу, яка повинна бути виконана у суб'єкта підприємницької діяльності, необхідно розділити на відповідні компоненти: функції, задачі і конкретні види діяльності. Зробити це можна шляхом побудови “дерева цілей”, тобто відштовхуючись від основних загальних цілей суб'єкта бізнесу, переходити до підцілей, до більш конкретних функцій, задач і видів діяльності, необхідних для їх реалізації. Склавши детальний опис видів діяльності, необхідно рухатись в зворотному напрямку – від окремого до загального, тобто розподілити усі види діяльності за сферами відповідальності – виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. ін., що може служити основою для складання посадових інструкцій, детальних анкет-

характеристик. Посадові інструкції являють собою детальний опис характеру виконуваної роботи, обумовлюють всі її особливі умови і вимоги до кваліфікації виконуючого її працівника та можуть бути представленими у додатках до бізнес-плану.

Слід пам'ятати, що по кожному з працівників апарату управління суб'єкта підприємницької діяльності необхідно навести коротку біографічну довідку і коло обов'язків. В біографічній довідці потрібно підкреслити кваліфікацію, досвід і досягнення кандидата на цю посаду в попередній його діяльності, підтверджуючи його можливості успішно справлятися з функціями, які передбачені у бізнес-плані.

У цьому параграфі доцільно також вказати на розмір заробітної плати та додаткової оплати праці ключового управлінського персоналу. Для керівника суб'єкта підприємницької діяльності може бути виокремлена відповідна частка в статутному капіталі. В цьому підрозділі бізнес-плану може бути наведена інформація про співвідношення між кількістю адміністративно-управлінського персоналу та інших категорій працюючих.

Якщо які-небудь управлінські функції не можуть бути повністю реалізовані силами власного персоналу, то слід обґрунтувати потребу суб'єкта бізнесу (підприємницького проекту) в зовнішніх консультантах та спеціалістах, які спеціалізуються у відповідних сферах. Таку інформацію можна подати у вигляді таблиці на рис. 7.3.

Обрані зовнішні консультанти можуть не лише надати безпосередньо пряму допомогу у реалізації підприємницького проекту, часто потребують менших витрат на їх утримання порівняно з власним персоналом (через необхідність постійної виплати заробітної плати останнім), а також можуть підвищити рівень привабливості проекту. Крім того вони допомагають встановити хороші ділові стосунки, визначити потенційних інвесторів та допомогти залучити фінансування.

Основні функції управління	Забезпечується персоналом	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу	запрошення консультантів
Бухгалтерський облік				
Оподаткування				
Планування				
Організація діяльності				
Управління фінансовими ресурсами				
Управління персоналом				
Управління товарорухом				
Управління витратами				
Ціноутворення				
Юридичні питання				
Страховання				

Рисунок 7.3 - Таблична форма для планування управлінських можливостей суб'єкта підприємницької діяльності

Як вже зазначалось серед цілей розробки “Організаційного плану” окреме місце повинно відводитись питанням кадрової політики. Йдеться про систему відбору персоналу при прийнятті на роботу та методи спеціальної підготовки персоналу до необхідного рівня. У цьому параграфі “Організаційного плану” слід також визначити витрати на навчання працівників на різних етапах реалізації проекту; здійснити вибір методу та періодичності оцінки якості роботи працівників, системи просування працівників по службі.

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту розробляється, як правило, для новостворюваних суб'єктів бізнесу та при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план повинен містити

інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Наприклад, такими етапами можуть бути:

- замовлення сировини та матеріалів;
- завершення дизайну проекту продукції;
- одержання необхідних погоджень та дозволів, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту;
- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук та найм персоналу, його підготовка до виконання завдань в межах проекту і т. ін.

Наведемо приклад побудови календарного плану-графіка основних етапів робіт, необхідних для підготовки реалізації проекту у таблиці на рис. 7.4.

№ п/п	Зміст етапів	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн
		1	2	3	..	n	
1							
2							
3							
..							
n							
Всього, грн:							

Рисунок 7.4 - Таблична форма для розробки календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку реалізації підприємницького проекту)”

Заштриховані квадрати у таблиці 8.2 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформацій у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;
- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (часто це 1-2 роки, на які збільшується термін окупності проекту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;
- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

Важливе значення в “Організаційному плані” повинно відводитись викладенню інформації щодо правових аспектів діяльності: відомості про реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності, її терміни і специфіку, установчі документи, форма власності, законодавчі обмеження, особливості оподаткування, патентного захисту і т. ін.

Слід вказати назви та показати вплив на реалізацію бізнес-проекту державних чи місцевих нормативних актів, які стосуються діяльності суб'єкта бізнесу, включаючи вимоги реєстрації в місцевих органах влади і т. ін.

Контрольні питання

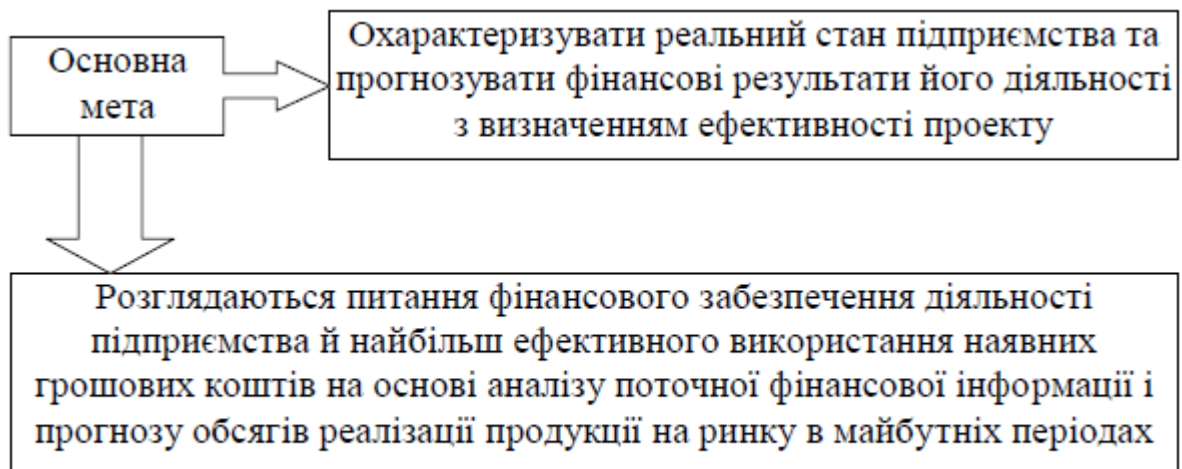
1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Організаційний план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Організаційний план”?

3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу “Організаційний план”.
4. Якими є можливі додаткові питання, які слід висвітлити у розділі “Виробничий план”?
5. Що таке організаційна структура управління, якими є її основні типи? Охарактеризуйте їх.
6. Якою є послідовність розробки проекту організаційної структури управління суб’єктом підприємницької діяльності (реалізацією проекту)?
7. Які Ви знаєте показники оцінки та принципи побудови організаційної структури управління?
8. Які питання слід висвітлити в “Організаційному плані”, характеризуючи потребу у ключовому управлінському персоналі?
9. У чому полягає потреба складання матриці управлінських можливостей суб’єкта підприємницької діяльності? Охарактеризуйте її.
10. Що таке календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту? Як він складається та на які питання дає відповіді?
11. Яку інформацію слід навести в “Організаційному плані” щодо правових аспектів реалізації проекту?

Література: [Базова: 1-5, Допоміжна: 1-5]

ТЕМА 8 МЕТОДИКА РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ РОЗДІЛУ «ОЦІНКА РИЗИКУ ТА СТРАХУВАННЯ»

- 8.1. Мета розробки фінансового плану.
- 8.2. Джерела інформації для складання фінансового плану.
- 8.3. Програма інвестицій.
- 8.4. Особливості розробки плану доходів та витрат, складання плану руху грошових коштів та балансового плану.
- 8.5. Розробка розділу «оцінка ризику та страхування».



8.1 Мета розробки фінансового плану.

Значення розділу “Фінансовий план” бізнес-плану полягає в тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. *Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій по проекту та обґрунтування основних показників його ефективності.* Відповідно до цієї мети основними завданнями “Фінансового плану” є:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також

інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану; обґрунтувати таким чином загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;

- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;
- розробити план руху грошових коштів;
- скласти план чистого доходу та витрат;
- спрогнозувати плановий баланс суб'єкта підприємництва (підприємницького проекту);
- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (підприємницького проекту);
- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.

Представимо внутрішню логіку розробки “Фінансового плану” на рис. 8.1.

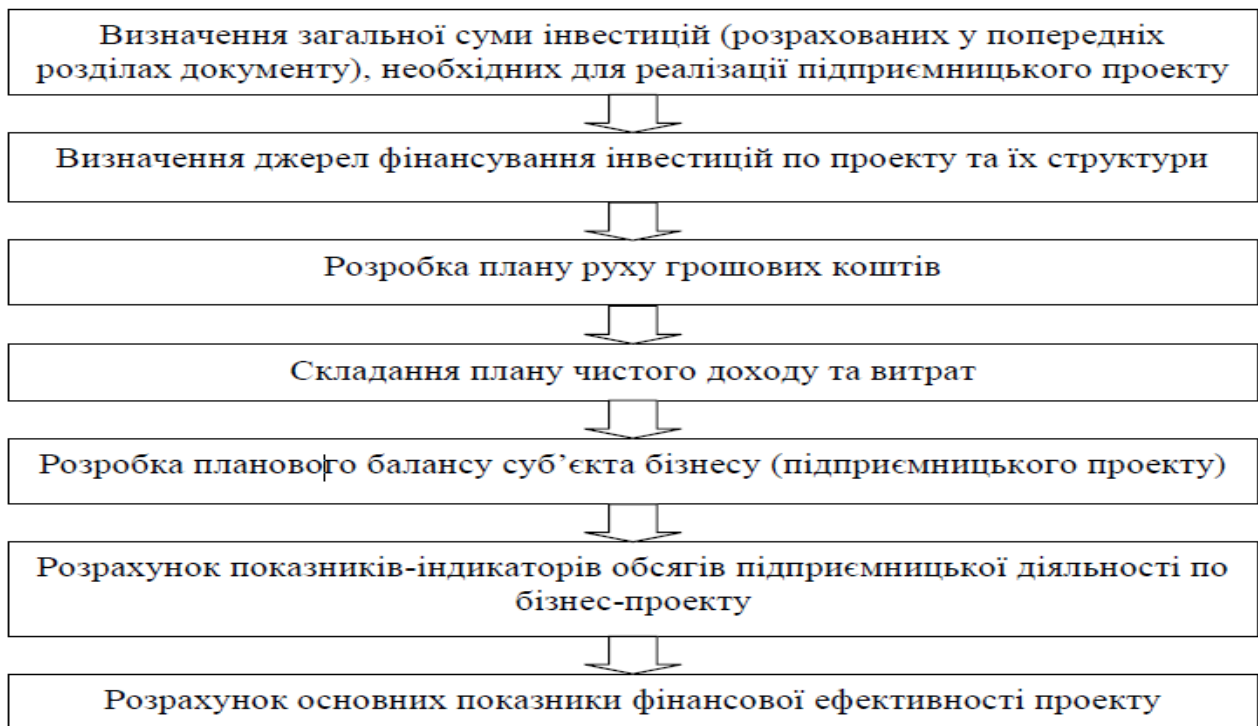


Рисунок 8.1 - Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Фінансовий план”

Відтак, цей розділ бізнес-плану повинен дати відповіді на запитання:

- з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси;
- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проекту;
- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат);
- яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду.

Фінансовий план важливий також для самого розробника бізнес-плану, оскільки дає відповідь на питання чи прийнятний проект взагалі, а також для інвестора, кредитора, партнера по бізнесу, оскільки дозволяє відповісти на питання, чи здатне підприємство виконати взяті на себе зобов'язання, правильно розпорядитись залученими у підприємницький проект фінансовими ресурсами, а також своєчасно розрахуватись із зобов'язаннями чи забезпечити належний прибуток на вкладений капітал. Період планування у “Фінансовому плані” повинен відповідати періоду планування у інших розділах бізнес-плану (як правило, це три роки з помісячною розбивкою у перший рік та поквартальною у другий та третій рік реалізації проекту).

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

1. План доходів і видатків (план прибутків і збитків).
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
3. Плановий баланс.

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені у фінансовому плані

розрахунки не матимуть належного практичного значення. Лише після детального аналізу таких припущень можна оцінити, наскільки вони заслуговують на довіру. Оскільки розрахунки всіх зазначених фінансових документів ґрунтуються на таких передбаченнях, вони є важливою складовою фінансового плану.

Для вже існуючого підприємства у фінансовому плані наводять динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум за три). Копії відповідних фінансових документів подаються в додатках.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний як для залучення інвесторів і кредиторів, так і для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету підприємства. Фінансовий план є керівним документом, в ньому потрібно чітко визначити звідки, коли та як залучатиметься та витратиметься необхідний капітал.

8.2 Джерела інформації для складання фінансового плану.

Стратегія фінансування розробляється за такими напрямками:

- потреба в коштах для реалізації проекту;
- джерела й форма отримання грошових коштів;
- строки повного повернення коштів і доходи інвесторів від них;
- сума доходу від реалізації проекту

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану враховують наступне (рис. 8.2):

- фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен з цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричиняються необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків

фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан даного підприємства та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект;



Рисунок 8.2 – Складові фінансового плану

- інвестори та кредиторі, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними - за другий і третій);

- фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, в маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має бути відображено в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес підприємства впливає фактор сезонності продажу, то його слід враховувати, проектуючи рух готівки;

- фінансовий аналіз майбутнього характеризується певним рівнем невизначеності. У фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий - враховувати повний потенціал бізнесу;

- у фінансовому плані доцільно підкреслювати достовірність його інформації. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому у випадку відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково слід надати вичерпне пояснення цього відхилення.

8.3. Програма інвестицій.

Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації підприємницького проекту включає передусім витрати на формування основного (необоротного) капіталу, оборотного капіталу, виробничих витрат та витрат на збут. При чому основний капітал являє собою засоби, необхідні для забезпечення проекту основними засобами та нематеріальними активами, а обіговий капітал – засоби, необхідні для функціонування підприємства та нормальної реалізації підприємницького проекту.

Для забезпечення належного планування інвестицій по проекту та поточних його витрат слід зібрати відповідну інформацію з усіх попередніх розділів бізнес-плану, а також скористатись прикладом класифікації загальних витрат підприємницького проекту, наведеною у таблиці на рис.8.3.

Групи витрат	Підгрупа витрат	Перелік витрат	Склад витрат
I. Першопочаткові інвестиційні витрати	1.1. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи	Витрати на інвестиції в основний капітал	Вартість придбання земельної ділянки, будівництва, обладнання та його монтажу, придбання інших основних засобів, включаючи їх транспортування, монтаж ін.
		Довиробничі та післявиробничі витрати	Розробка ТЕО, реєстрація підприємства, оплата патентів, відряджень, адміністративних витрат, пов'язаних з організацією бізнес-проекту
	1.2. Витрати на оборотний капітал (А) – Б) = чистий обіговий капітал)	а) поточні активи	Придбання усіх видів оборотних активів
		б) кредиторська заборгованість	Комерційний кредит, оплата заборгованості перед кредиторами ін.
II. Виробничі витрати	2.1. Заводські витрати	а) матеріальні	Сировина, матеріали, паливо ін.
		б) трудові	Оплата праці персоналу
		в) заводські накладні витрати	Витрати на ремонт обладнання, прибирання, освітлення виробничих площ, утилізацію відходів ін.
	2.2. Адміністративні та накладні витрати		Оплата праці адміністративного персоналу, зовнішніх консультацій, накладні витрати
	2.3. Амортизаційні витрати		Амортизаційні відрахування
2.4. Фінансові витрати		Рентні платежі, оплата штрафів, пені ін.	
III. Збутові витрати	3.1. Прямі витрати	а) упакування та зберігання готової продукції	
		б) витрати на збуту	Реклама, оплата комісійних ін.
		в) транспортні витрати	
	3.2. Непрямі витрати		Оплата персоналу, витрати на дослідження ринку ін.

Рисунок 8.3 - Класифікація джерел загальних витрат (інвестицій) підприємницького проекту

Загальні інвестиції про проекту можуть бути зведені у таблиці на рис. 8.4.-8.5 Для залучення необхідних фінансових ресурсів на реалізацію

підприємницького проекту в залежності від конкретних умов можуть бути розглянуті такі джерела фінансування:

1. Власні засоби.

1.1. Статутний капітал.

1.2. Прибуток.

1.3. Амортизаційні відрахування.

1.4. Резервний фонд.

1.5. Резерв платежів та витрат, які передбачаються.

2. Залучені засоби: коротко- та довгострокові кредити, дольова участь, прямі виробничі інвестиції, випуск цінних паперів, інші форми залучення капіталу.

2.1. Лізинг.

2.2. Позабюджетні фонди.

2.3. Державні субсидії.

2.4. Кошти місцевих бюджетів.

Група та вид інвестицій	Сума, грн
I. Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
I.I. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи, в т.ч.:	
..	
I.II. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	
..	
II. Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проекту), в т.ч.:	
..	
III. Виробничі витрати, в т.ч.:	
..	
IV. Витрати на збут, в т.ч.:	
..	
ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЇ ПО ПРОЕКТУ:	

Рисунок 8.4 - Таблична форма для планування загальних інвестицій по проекту

Найменування показників	Показники за періодами						
	1-й рік проекту				2-й рік		3-й рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 п/р	2 п/р	
Потреби в інвестиціях, усього							
у тому числі							
закупка або оренда споруджень (приміщень)							
закупка обладнання							
реконструкція і ремонт основних фондів							
приріст обігових коштів							
Джерела фінансування, усього							
у тому числі							
довгостроковий кредит під заставу нерухомості							
короткостроковий кредит банку							
кредитна лінія							
інші джерела:							
- власні (амортизація, реінвестування прибутку)							
- залучені							

Рисунок 8.5 - Програма інвестицій

8.4. Особливості розробки плану доходів та витрат, складання плану руху грошових коштів та балансового плану.

Для наочного представлення фінансових розрахунків у “Фінансовому плані” використовують спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є:

- план руху грошових коштів (план доходів та витрат);
- план чистого доходу
- проектний баланс.

Разом з плановими показниками, які містяться в перелічених документах у “Фінансовому плані” повинні бути обґрунтовано розміри цих показників (особливо це стосується прогнозу обсягів продаж, індикативних меж обсягів

підприємницької діяльності, пропонувані способів та термінів повернення інвестицій).

Таблиця “Рух грошових коштів” (рис. 8.6. 8.7) складається для узгодження та надходження на підприємство грошових коштів (доходів з усіх джерел) та витрат, пов’язаних з реалізацією підприємницького проекту та поверненням залучених інвестицій.

Використання коефіцієнта дисконтування (який зменшує чистий прибуток та зменшується з кожним наступним періодом від початку реалізації підприємницького проекту) дозволяє врахувати зниження вартості грошових коштів у часі. Слід пам’ятати, що у таблиці “Рух грошових коштів” необхідно врахувати прогнозовані у “Маркетинг-плані” сезонність обсяги продаж, зміну цін, а у “Виробничому плані” – можливий приріст обсягів виробництва продукції, перспективи розвитку галузі та тенденції розвитку суб’єкта підприємництва.

Показники	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
Інші доходи									
Разом чисті доходи									
Постійні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Змінні витрати всього, в т.ч.:									
..									
Всього витрат									
Прибуток									
Податок на прибуток									
Чистий прибуток									
Коефіцієнт дисконтування									
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)									
Витрати на покриття інвестицій по проекту									

Рисунок 8.6 - Таблична форма для планування руху грошових коштів

Найменування статей	Величина показників за періодами						
	1-й рік проекту				2-й рік		3-й рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 п/р	2 п/р	
1. Грошові кошти на початок періоду							
2. Надходження грошових коштів, усього							
у тому числі							
виручка від реалізації							
позики, кредити							
інші надходження							
3. Поточні грошові виплати, усього							
у тому числі							
закупка сировини, матеріалів, комплектуючих							
заробітна плата							
орендна плата							
проценти за кредит							
реклама, аудит, консультації, представницькі витрати							
інші загальновиробничі й загальногосподарські витрати							
інші витрати							
4. Інші грошові виплати, усього							
у тому числі							
закупка обладнання							
виплата основних сум за кредитами							
Резерви							
інші витрати з організації діяльності							
дохід інвестора (гарантований)							
5. Усього грошових виплат (ряд. 3 + ряд. 4)							
6. Грошові кошти на кінець періоду виплат (ряд. 1 + ряд. 2 – ряд. 5)							

Рисунок 8.7 - План руху грошових коштів

“Відомість чистого доходу” є спрощеною формою таблиці “Рух грошових коштів” (табл. 8.8). Тому може не розроблятися у “Фінансовому плані”. Третім важливим документом “Фінансового плану” є прогнозний баланс підприємства (реалізації підприємницького проекту), який складається за усіма періодами планування бізнес-плану (табл. 8.9).

Показники	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
1.1. Обсяг продаж в натуральному вираженні									
1.2. Ціна одиниці продукції									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від реалізації									
4. Результат від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

Рисунок 8.8 - Таблична форма для планування чистого доходу (відомість доходів та витрат)

Баланс – фінансовий документ, в якому засоби суб’єкта бізнесу групують, з одного боку по їх складу та розміщенню, а з іншої – за джерелами їх формування в грошовому вираженні на визначену дату.

Баланс відображає співвідношення між економічними ресурсами підприємства та його зобов’язаннями.

Специфікою планового балансу бізнес-плану від традиційного бухгалтерського є наявність трьох розділів, які складають рівність:

$$\text{Активи} = \text{Пасиви} + \text{Зобов’язання перед власниками (акціонерами)}$$

Показники	Значення показника за періодами планування, грн								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	...	12	I	...	IV	I	...	IV
АКТИВ									
I. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції									
Основні засоби: залишкова вартість									
первісна вартість									
знос									
Довгострокові фінансові інвестиції									
Інші необоротні активи									
Всього за розділом I									
II. Оборотні активи									
Запаси:									
виробничі запаси									
готова продукція									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги									
Дебіторська заборгованість за розрахунками									
Інша поточна дебіторська заборгованість									
Поточні фінансові інвестиції									
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
Витрати майбутніх періодів									
Інші оборотні активи									
Всього за розділом II									
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття									
ПАСИВ									
I. Власний капітал									
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків									
Поточна кредиторська заборгованість									
Поточні зобов'язання									
Інші поточні зобов'язання									
Всього за розділом IV									
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття									
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ									
Зареєстрований (пайовий) капітал									
Капітал у дооцінках									
Додатковий капітал									
Резервний капітал									
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)									
Неоплачений капітал									
Вилучений капітал									

Рисунок 8.9 - Таблична форма планового балансу суб'єкта бізнесу

В рамках бізнес-плану складається баланс, форма якого потребує вертикального розміщення інформації, оскільки права частина цієї таблиці потребує розміщення даних балансу за усіма плановими періодами.

Плановий баланс суб'єкта підприємництва є корисним для інвестора та безпосередньо розробника цього документа, оскільки він показує: яку суму фінансових ресурсів підприємство планує витратити на придбання активів; як підприємство планує фінансувати придбання активів (якими будуть джерела залучених коштів); який обсяг фінансових ресурсів повинен бути залученим ззовні.

Для фінансової оцінки підприємницького проекту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямками:

- 1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту;
- 2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту.

Інформаційною базою щодо розрахунку першої групи показників служать дані з планового балансу, складеного у цьому розділі бізнес-плану. Для значень показників ліквідності і платоспроможності суб'єкта бізнесу у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту доцільно скласти окрему таблицю, інформація з якої відобразить періоди низького рівня та періоди стабілізації фінансового стану підприємства (підприємницького проекту).

Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства та методику їх розрахунку представимо у таблиці на рис.8.10.

Варто пам'ятати, що в межах цього параграфу доцільно здійснити розрахунок показників за такими групами:

- показники ділової активності;
- показники ефективності використання ресурсного забезпечення підприємства;

- показники прибутковості та рентабельності.

Показники	Методика обчислення	Оптимальне значення	Значення показника за періодами, грн								
			1-й рік			2-й рік			3-й рік		
			помісячно			поквартально			поквартально		
			1	..	12	I	...	IV	I	...	IV
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / валюта балансу	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт фінансової стійкості	Залучений капітал / власний капітал	$0,5 < 1,0$									
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / необоротні активи	$> 1,0$									
Наявність робочого капіталу	Оборотні активи – поточні зобов'язання	$\geq 0,5$									
Коефіцієнт маневрування	Власний оборотний капітал / власний капітал	$0,4 - 0,6$									
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$1,5 - 2,0$									
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$\geq 1,5$									
Коефіцієнт ліквідності балансу	Активи / довгострокові і поточні зобов'язання	$> 2,0$									

Рисунок 8.10 - Порівняльні показники оцінювання фінансового стану суб'єкта підприємництва, методика їх обчислення та форма подання результатів у бізнес-плані

Другу групу (які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту) формує сукупність показників, яку можна представити на рис. 8.11.

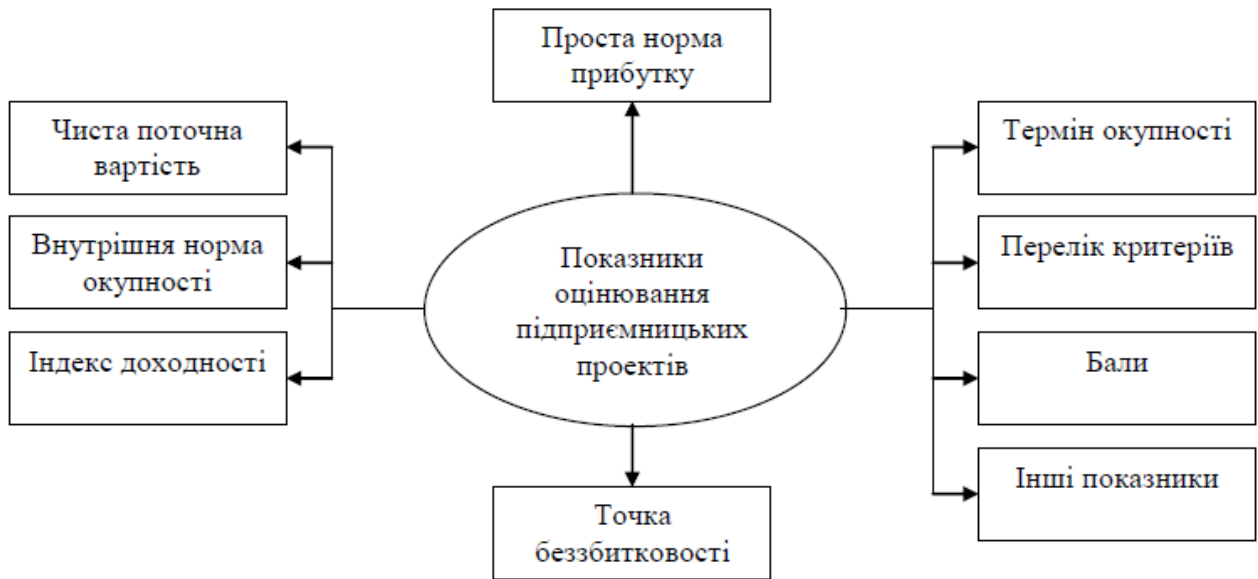


Рисунок 8.11 - Показники фінансової ефективності підприємницького проекту

Чиста поточна вартість визначається по кожному року періоду реалізації підприємницького проекту шляхом дисконтування усіх доходів та витрат до певного моменту часу (як правило, до моменту початку реалізації підприємницького проекту) при фіксованій, наперед визначеній нормі відсотка.

Значення чистого потоку готівки, одержані за кожним періодом додаються:

$$ЧТВ = ЧПГ1 + (ЧПГ2 \times K2) + (ЧПГ3 \times K3) + \dots + (ЧПГn \times Kn), \quad (8.1)$$

де $ЧПГ$ – чистий потік грошових коштів за кожним періодом реалізації підприємницького проекту, грн;

$(1, 2 \dots n)$ – номер періоду (місяця, кварталу) реалізації підприємницького проекту;

K – коефіцієнти дисконтування, які визначають за формулою:

$$K = (1 + r) / r, \quad (8.2)$$

де r – норма прибутку (ставка дисконту), яку інвестор хоче одержати за згоду відтермінувати поступлення платежів на майбутні періоди. Доцільно приймати цю ставку рівною середній ставці відсотка, яку виплачують за депозитними вкладками, або ставці відсотка на довгострокові кредити на фінансовому ринку.

Таким чином, підприємницький проект із позитивним чи нульовим значенням ЧТВ слід вважати прийнятним. При ЧТВ менше нуля рентабельність проекту є нижчою за мінімальну норму i , відповідно, від цього проекту слід відмовитись.

Внутрішня норма окупності (ВНО) – коефіцієнт дисконтування, при якому загальна сума доходів від реалізації підприємницького проекту дорівнює загальній поточній сумі витрат по проекту; це коефіцієнт, при якому поточна величина поступлень по проекту рівна поточній сумі інвестицій, а величина чистої поточної вартості рівна нулю. Для розрахунку ВНО застосовується та ж методика, що й для розрахунку ЧТВ. Іншими словами коефіцієнт ВНО відображає рентабельність проекту.

Період окупності – термін часу, необхідний для повернення усіх інвестицій за рахунок доходів від проекту; це тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, рівна сумі інвестицій. Проектна пропозиція може бути прийнятною, якщо її період окупності є меншим чи рівним прийнятному періоду часу, визначеному на основі минулого досвіду здійснення аналогічних проектів чи прийнятних нормативів.

Індекс доходності – відношення суми приведених ефектів (чистих поточних вартостей) до величини інвестицій. Якщо ЧТВ є позитивною, то і індекс доходності більше одиниці і навпаки.

При відборі проекту з використанням переліку критеріїв спочатку встановлюються критерії, які впливають з цілей, стратегії та задач проекту, його орієнтації та довгострокових планів, а потім за кожним з критеріїв дається

оцінювання проекту. Результати аналізу можуть бути формалізовані за допомогою бальної оцінки. Для цього визначаються найбільш важливі фактори і кожному критерію присвоюється вага в залежності від рівня його впливу на загальний результати реалізації підприємницького проекту. Якісним оцінкам за кожним з критеріїв даються експертами кількісні значення. Загальне оцінювання одержується шляхом множення ваг рангів на ймовірність досягнення цих рангів та одержання ймовірної ваги критерію, який потім множиться на вагу критерію. Одержані дані за кожним критерієм додаються.

Аналіз беззбитковості передбачає визначення обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, при яких дохід від продажу продукції (надання послуг) відповідає його витратам (рис. 8.12). Для визначення точки беззбитковості необхідно знати інформацію про продажну ціну одиниці продукції (або рівень валового доходу), змінні витрати на одиницю продукції (або рівень змінних витрат) та загальні умовно-постійні витрати.

$$TB = PV / (Ц - ЗВ), \quad (8.3)$$

де TB – обсяг виробництва (збуту) продукції, при якому досягається беззбитковість підприємницької діяльності, од.;

PV – постійні витрати, грн;

$Ц$ – ціна одиниці продукції, грн;

$ЗВ$ – змінні витрати, грн.

Загальновідомою є графічна інтерпретація беззбиткового обсягу підприємницької діяльності. Проте у “Фінансовому плані” доцільно представляти графічну інтерпретацію більшої кількості показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (доходу) (рис. 8.13).

Точка беззбитковості (ТБ) розраховується за формулою

$$ТБ = \frac{\text{Умовно-постійні витрати}}{1 - \frac{\text{Питома вага умовно-змінних витрат в обсязі продажу}}$$

або

$$ТБ = \frac{\text{Умовно-постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Умовно-змінні витрати на одиницю продукції}}$$

Графічне зображення точки беззбитковості

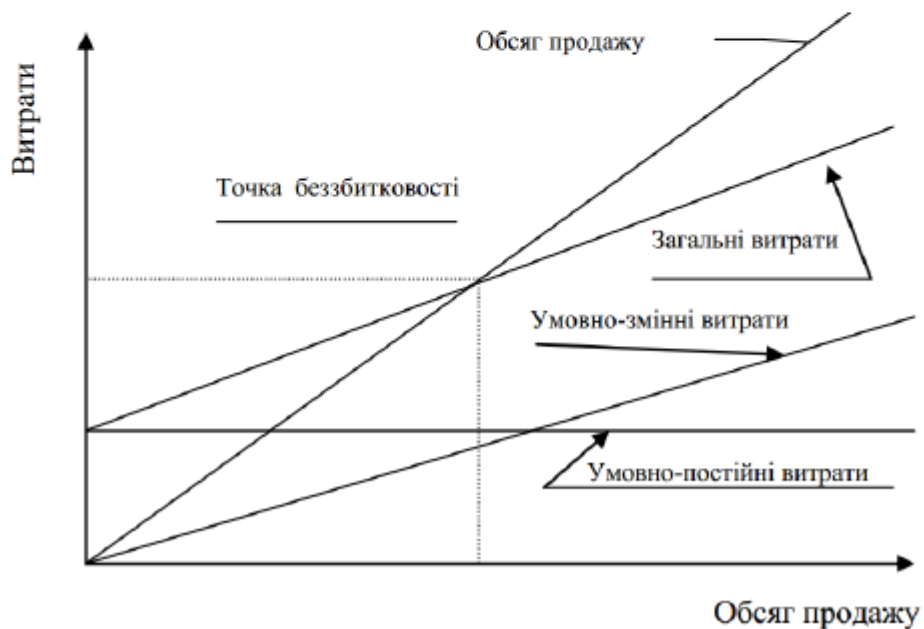


Рисунок 8.12 – Розрахунок та графічне зображення точки беззбитковості

На рисунку 8.13 зображено чотири основні точки (критичні межі) обсягів підприємницької діяльності (доходу): точка ліквідації, беззбитковості, мінімальної рентабельності та ресурсозабезпеченого прибутку.

Точці ліквідації відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває лише власні умовно-постійні витрати. За такої ситуації воно може функціонувати на ринку, оскільки покриває основні витрати, пов'язані з

функціонування підприємства, проте в цій точці воно є збитковим і не покриває змінні витрати.

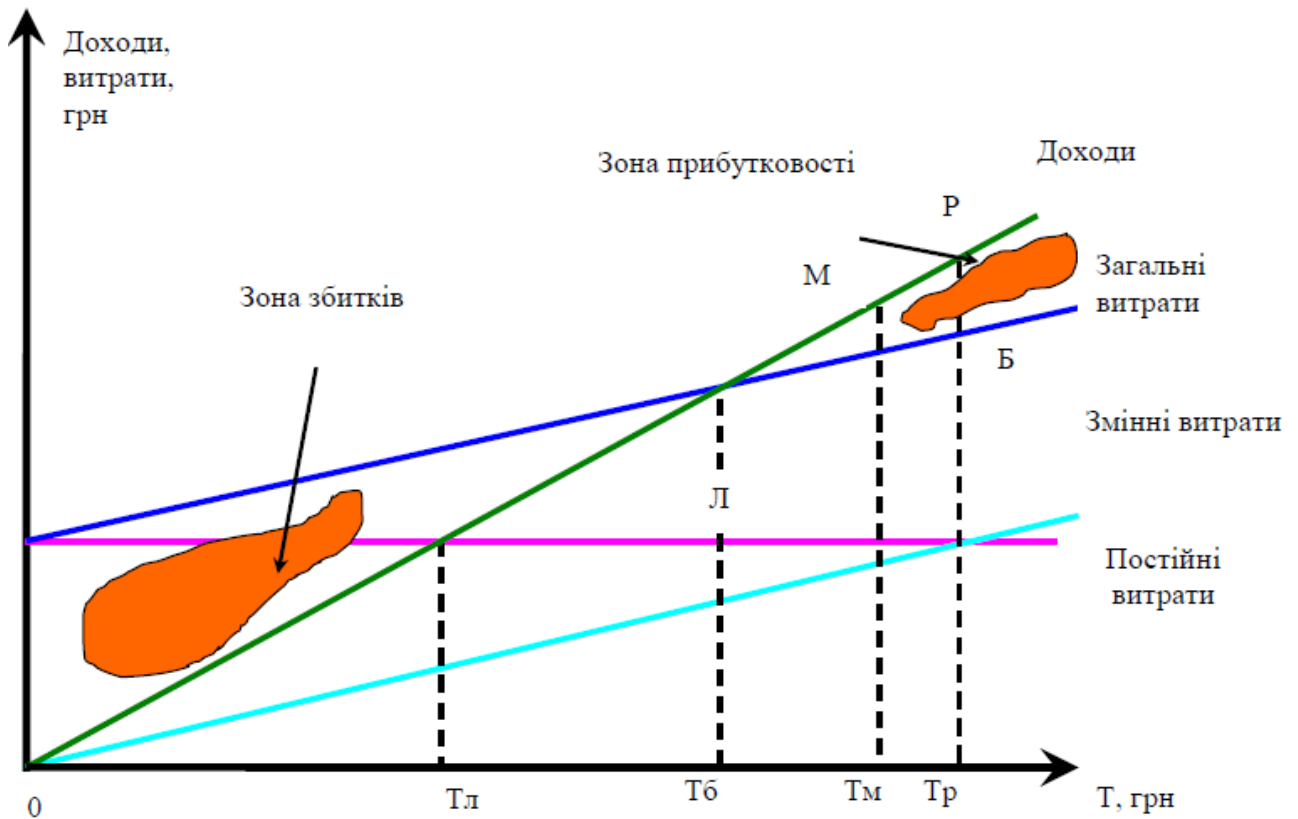


Рисунок 8.13 - Графічна інтерпретація планування обсягу діяльності суб'єкта підприємництва

Умовні позначення:

- Т** – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- Л** – точка ліквідації (доходи дорівнюють постійним витратам);
- Б** – точка беззбитковості (доходи дорівнюють загальним витратам);
- М** – точка мінімальної (цільової) рентабельності (прибуток забезпечує мінімальну рентабельність капіталу);
- Р** – точка ресурсно-забезпеченого прибутку (прибуток за умови ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів).

Точці беззбитковості відповідає значення доходу, при якому суб'єкт підприємництва покриває умовно-постійні та змінні витрати. За такої ситуації

підприємство не зазнає збитків, проте не одержує прибуток та неспроможне забезпечити належний розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал ін.

Точці мінімальної рентабельності відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал. Розрахувати обсяг доходу у цій точці можна розрахувавши таке його значення, при якому підприємство покриває змінні та умовно-постійні видатки, а також певний відсоток на вкладений у підприємницький проект капітал (наприклад, на величину середньої річної ставки депозитного вкладу).

Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає таке значення доходу, при якому підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що перші дві точки є лише індикаторами та їх розраховують лише для того, щоб усвідомлювати ті обсяги доходу, при яких існування підприємства неможливе та при яких покриваються лише всі затрати без віддачі на вкладений у підприємницький проект капітал. Третя точка є тим індикатором, нижче якого не повинен опускатись дохід підприємства, яке працює ефективно. І лише останній індикатор - точка ресурсозабезпеченого прибутку є бажаним обсягом підприємницької діяльності та повинна бути орієнтиром при плануванні обсягів доходу та, відповідно, усіх інших залежних від нього показників “Фінансового плану”.

Для розрахунку планового (ресурсозабезпеченого) обсягу доходу може бути використана послідовність дій, наведена в темі 7 – “Виробничий план”.

Слід зазначити, що на точку беззбитковості суттєвий вплив чинять такі фактори як зміна ціни на продукцію, динаміка постійних та змінних витрат. З підвищенням ціни на продукцію мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості зменшується, а при зниженні ціни – зростає. При збільшенні постійних витрат мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці

беззбитковості збільшується. Збереження беззбиткового виробництва при рості змінних витрат при інших рівних умовах можливе за рахунок збільшення мінімального обсягу виробництва.

На практиці викладені вище умови не завжди досягаються. Тому визначення точки беззбитковості слід розглядати лише як один з методів фінансової оцінки підприємницького проекту, який доповнює інші. Фінансовий стан підприємства постійно змінюється. Але для управління підприємством необхідна чітка картина його фінансового стану, яка відображає реальний стан справ.

8.5. Розробка розділу «оцінка ризику та страхування».

Головна мета цього розділу – знайти зону найбільшого ризику, оцінити його ступінь, розробити та прийняти завчасні заходи для його зменшення, а в разі неможливості – визначити способи зменшення збитків. Від ступеня розробки залежить довіра інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу

Основними видами ризиків є:

Ризик – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня ін.). **Ризик** – це відхилення результатів підприємницької діяльності від планових показників, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату (рис. 8.14).

<p style="text-align: center;">Виробничі ризики – ризики,</p> <p>пов'язані з різними порушеннями в технологічному процесі або у процесі поставок сировини, матеріалів, комплектуючих.</p> <p><i>Заходами за зниження є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – дієвий контроль за ходом виробничого процесу; – посилення впливу на постачальників шляхом диверсифікації та дублювання постачальників тощо
<p style="text-align: center;">Комерційні ризики – ризики,</p> <p>пов'язані з реалізацією продукції (послуг) на ринку (зменшення розмірів і ємності ринків, зменшення платоспроможного попиту, поява нових конкурентів тощо).</p> <p><i>Заходами за зниження є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – систематичне вивчення кон'юнктури ринку; – відповідна цінова політика; – створення мережі сервісного обслуговування; – реклама тощо
<p style="text-align: center;">Фінансові ризики – ризики,</p> <p>пов'язані з інфляційними процесами, загальними неплатежами, коливаннями валютних курсів та іншим.</p> <p><i>Заходами по зниженню є створення ефективного фінансового менеджменту</i></p>
<p style="text-align: center;">Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами, – ризики,</p> <p>обумовлені непередбачуваними обставинами (від зміни політичного курсу країни до страйків і стихійних лих).</p> <p><i>Заходами зі зниження є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – комерційне страхування майна; – визнання форс-мажорних обставин у контрактах; – перестраховування тощо

Рисунок 8.14 – Види ризиків

Враховуючи широкую кількість різних типів ризику у бізнес-плані підприємницької діяльності необхідно визначити лише ті ризики, настання яких є найбільш вірогідним та які можуть завдати найбільш суттєвих збитків під час реалізації підприємницького проекту підприємства. Частіше всього суб'єкт підприємницької діяльності може зустрітись із ризиками, пов'язаними з:

несприятливими тенденціями в розвитку галузі, в якій воно функціонує; можливими зниженням ціни; циклічністю обсягів продаж; перевищенням виробничих затримок над запланованими; труднощами при отриманні сировини, матеріалів, комплектуючих; труднощами в отриманні кредитів; циклічністю руху грошових коштів і т. ін.

Для забезпечення процесу управління ризиками в підприємницькій діяльності важливе значення має поділ ризиків на *чисті та спекулятивні*.

До чистих відносять природні, екологічні, політичні, транспортні та комерційні ризики (майнові, виробничі, торгові), які можуть призвести до від'ємних чи нульових господарських результатів.

Спекулятивні ризики – ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефіцитні) і капіталовкладеннями (процентні, кредитні, втрачена вигода, біржові, спекулятивні, банкрутство).

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані із стосунками підприємства з його контрагентами (постачальниками, покупцями, підрядчиками ін.). Так, в межах цієї групи слід враховувати у діяльності підприємства такі ризики, як: ризик не сплати заборгованості, який може бути зумовлений короткостроковим зниженням попиту на продукцію або зниженням ціни на неї (наприклад, через перевиробництво). З метою зниження рівня впливу цього ризику підприємству слід забезпечити дотримання принципу перевищення щорічних доходів від реалізації продукції (надання послуг) максимальних річних виплат по його заборгованостях. Можливі такі заходи зниження ризику від несплати платежів: використання резервних фондів, виробничі виплати, додаткове фінансування, кредити ін.; податковий ризик, який передбачає: неможливість гарантувати податкову знижку, якщо, наприклад, підприємницький (інвестиційний) проект підприємства не вступить в експлуатацію в термін, який передбачався; втрату виграшу на податках, якщо учасники зупинили роботу над вже функціонуючим,

проте економічно не виправданим проектом; зміну податкового законодавства; рішення податкової служби, яке знижує податкові переваги в результаті реалізації проекту; ризик не завершення будівництва (не доведення підприємницького проекту підприємства до реалізації). Для його мінімізації підприємству слід забезпечити гарантування учасниками будівництва чи інвесторами завершення усіх робіт (чи відшкодування втрат). Якщо в проекті використовується новий технологічний процес чи ноу-хау, то інвестор може вимагати безумовних гарантій завершення будівництва, оскільки такі проекти є значно дорожчими, ніж передбачувалось. невиконання (неналежне виконання) господарських договорів. Причиною настання цього виду ризику часто є неплатоспроможність контрагентів підприємства. При цьому неплатоспроможність одного з них негативно впливає на всіх партнерів-учасників підприємницького проекту; недосконала маркетингова політика підприємства чи його партнерів. Однією з основних причин зміни кон'юнктури ринку, посилення конкуренції може стати недосконала маркетингова політика. Невірний вибір каналів збуту, неточна інформація про конкурентів, недобросовісність конкурентів, - все це може негативно відбитись на результатах діяльності підприємства; виникнення не передбачуваних витрат. В сучасних умовах збільшення цін на ті, чи інші ресурси та послуги призводить до виникнення не передбачуваних витрат. Попередити такий вид ризику можна шляхом детального аналізу та прогнозування кон'юнктури на ринку ресурсів.

У контексті повноцінного дослідження впливу ризиків на реалізацію підприємницького проекту доцільно здійснювати також поділ ризиків на економічні та політичні (рис. 8.15). В свою чергу, як економічні, так і політичні ризики носять як внутрішній, так і зовнішній характер впливу.

Основними внутрішніми видами ризику у діяльності суб'єктів підприємництва є: виробничий, господарський, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний.

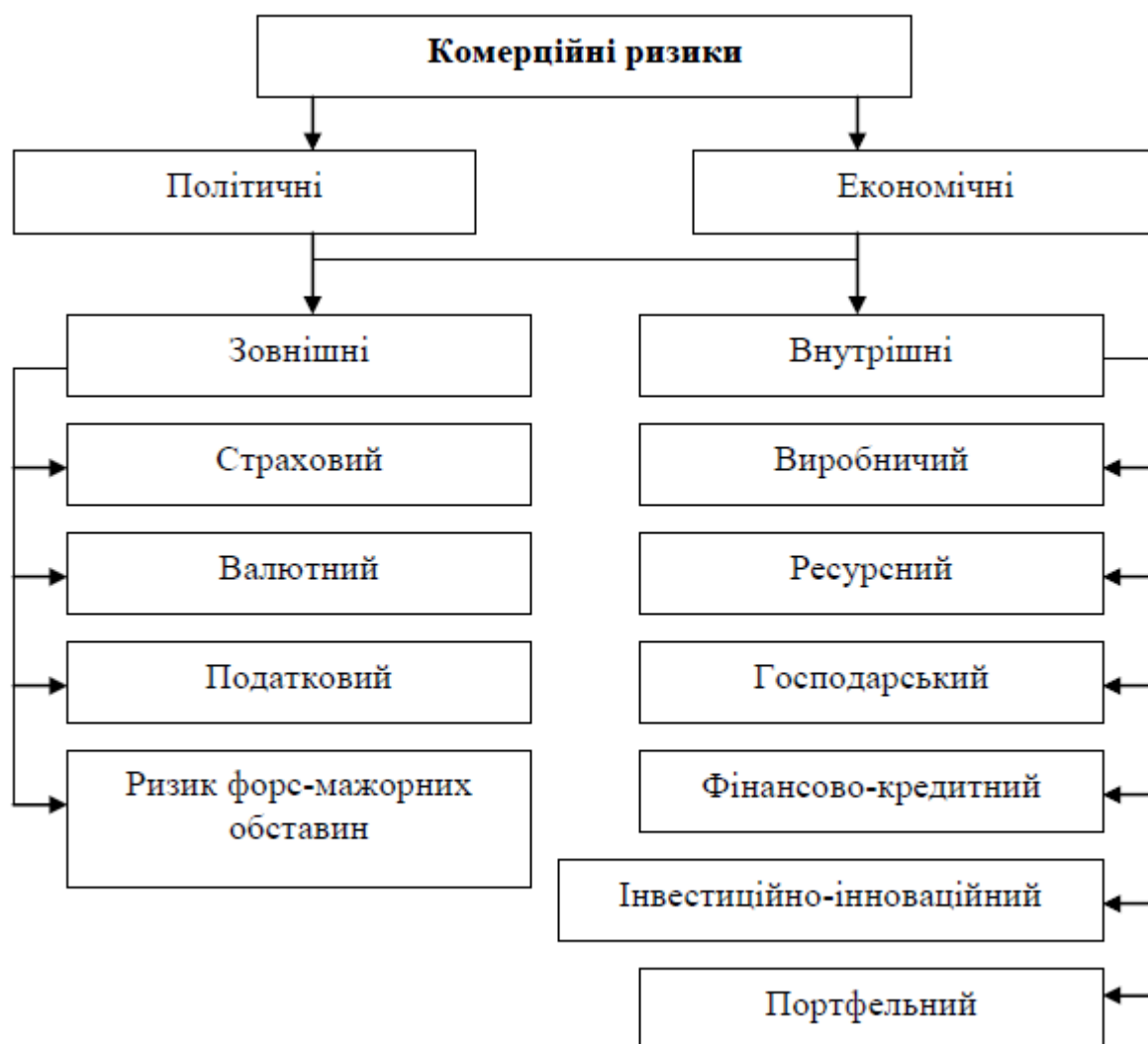


Рисунок 8.15 – Ризики, що супроводжують реалізацію підприємницького проекту суб'єкта підприємницької діяльності

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), здійсненням будь-яких аспектів та складових виробничої діяльності. Цей вид ризику найбільш чуттєвий до змін обсягів виробництва та реалізації продукції, планових матеріальних і трудових витрат, до зміни цін, браку, дефектності виробів і т. ін. Виробничий ризик включає ризики невиконання умов господарських договорів, зміни кон'юнктури ринку та умов конкуренції, виникнення непередбачуваних втрат, в тому числі майна підприємства, його засобів ін.

На ризик втрати майна (ресурсний ризик) підприємства впливають стихійні лиха, аварійні ситуації, а також крадіжка майна як працівниками підприємства, так і сторонніми особами. Уникнути схожих втрат чи максимально знизити можливість їх настання можна шляхом страхування майна, а також встановлення строгої майнової відповідальності, забезпечення належної охорони території підприємства ін.

Господарський ризик виникає в процесі реалізації закуплених підприємством товарів та наданням послуг. В комерційній угоді необхідно враховувати такі фактори як невігідна зміна (підвищення) цін на засоби виробництва, зниження ціни реалізації продукції, втрата продукції в процесі обігу, збільшення витрат обігу ін.

Фінансово-кредитний ризик підприємства виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи укладанні фінансових (грошових) та кредитних угод. На фінансовий ризик разом з чинниками, характерними для інших видів підприємницького ризику, впливають і такі, як неплатоспроможність однієї з сторін фінансової угоди, обмеження на валютно-грошові операції і т.п.

Причиною інвестиційно-інноваційного ризику може бути обезцінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається з власних та цінних паперів, які придбаваються підприємством, а також витратами на інноваційні розробки, які визнаються неперспективними чи не забезпечують належного позитивного економічного ефекту для підприємства.

Портфельний ризик пов'язаний з можливими коливаннями ринкових відсоткових ставок за цінними паперами, якими володіє підприємство.

Група ризиків, які носять зовнішній характер впливу на функціонування підприємства включає такі види ризиків: страховий, валютний, податковий, ризик форс-мажорних обставин і т. ін. Вони пов'язані із змінами на фінансово-кредитному ринку; національної грошової одиниці чи курсів іноземних валют; у

податковій політиці держави; соціально-демографічних характеристиках; природних, геополітичних змінах ін.

Основне завдання цього розділу бізнес-плану полягає у виявленні труднощів, у яких може опинитись підприємницький проект і які загрожують його належній реалізації, а також розробці системи заходів з їх ліквідації або мінімізації. Це визначає перелік цілей, які повинні бути досягнуті при розробці розділу “Оцінювання комерційних ризиків”:

- 1) типи можливих ризиків і проблеми, які можуть виникати при реалізації підприємницького проекту;
- 2) способи реагування на небезпеки та загрози бізнесу у випадку їх виникнення;
- 3) заходи щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Внутрішня логіка (структура) розробки розділу “Оцінювання комерційних ризиків” містить етапи, представлені на рис. 8.16

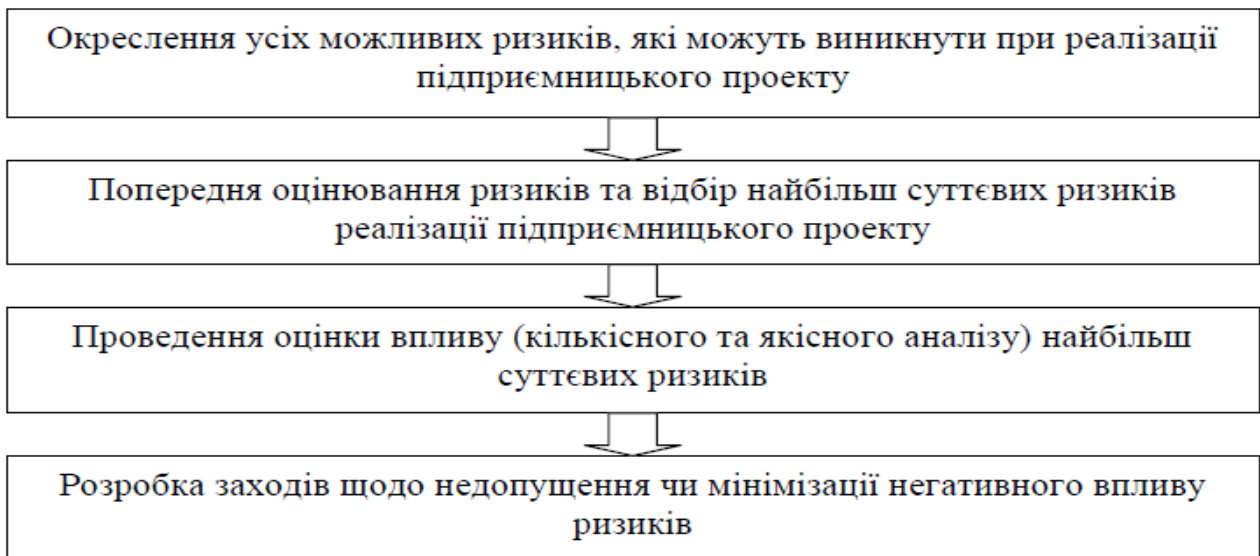


Рисунок 8.16 – Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану “Оцінювання комерційних ризиків”

Втрати від ризику в підприємницькій діяльності можна умовно поділити на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат ін.

Матеріальні втрати – це непередбачувані проектом витрати чи прямі втрати матеріальних об'єктів у натуральному вираженні (будинки, споруди, передавальні пристрої, продукція, напівфабрикати, матеріали, сировина, комплектуючі вироби).

Трудові витрати – втрати робочого часу, зумовлені випадковими чи непередбачуваними обставинами, застосування дослідно-статистичних норм часу замість технічно обґрунтованих і т. ін.

Фінансові витрати виникають в результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі (не передбачуваних підприємницьким проектом платежі, штрафи, виплати за протерміновані кредити, додаткові податки, втрата грошових засобів чи цінних паперів). Вони можуть бути також результатом неотримання чи недоотримання грошових коштів з передбачуваних підприємством джерел, неповернення боргів ін.

Втрати часу виникають у випадку, якщо процес підприємницької діяльності відбувається повільнішими темпами, ніж передбачено згідно планів та звичної ділової активності підприємства.

До спеціальних втрат можна віднести втрати, пов'язані з нанесенням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишнього середовища, престижу підприємства та з іншими несприятливими соціальними та морально-психологічними факторами.

Особлива група спеціальних видів втрат – **втрати від впливу непередбачуваних факторів політичного характеру**. Вони порушують ритм підприємницької діяльності, спричиняють підвищення рівня витрат та зниження прибутку. До типових джерел політичного ризику можна віднести: зниження ділової активності населення; зниження рівня трудової і виконавської дисципліни; недотримання прийнятих нормативно-правових актів; порушення

платежів та взаєморозрахунків; нестійкість податкових ставок; примусові відрахування та платежі, які не мають здорового економічного змісту; відчуження майна чи грошових засобів.

Слід пам'ятати, що процес управління ризиками передбачає аналіз, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику.

Суть якісного аналізу полягає у визначенні факторів ризику і видів робіт, при виконанні яких він виникає. На етапі якісного аналізу господарських ризиків конкретизують дії їх ідентифікації. Це комплексний аналіз різних форм звітності підприємств та експертне опитування фахівців. Завданням такої оцінки є: виявлення всіх ризиків, властивих діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту); опис ризиків; класифікація та групування ризиків; аналіз вихідних припущень.

Кількісне оцінювання полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами комерційного ризику та основними результатами операційної діяльності і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів. Ймовірність настання ризикової події може бути визначена суб'єктивним способом або об'єктивними методами. Завданнями кількісного аналізу є: формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків.

Кількісно ймовірність виникнення певного розміру фінансових втрат суб'єкта підприємництва можна розрахувати так:

$$Vi = m / n, \quad (8.4)$$

де Vi – ймовірність виникнення i -го обсягу втрат;

m – кількість випадків реальної наявності даного обсягу втрат;

n – загальна кількість подій (елементів), які досліджуються в сукупності.

Підходи до оцінювання ризику можна також звести до таких трьох груп:

1) ризик оцінюється як сума добутків можливих збитків, зважених з урахуванням їх ймовірності;

2) ризик оцінюється як сума ризиків від ухвалення рішення і ризиків зовнішнього середовища (незалежних від внутрішніх рішень);

3) ризик визначають як добуток ймовірності настання негативної події та ступеня негативних наслідків.

Найбільш розповсюдженими *методами оцінки ризику* є:

1. *Метод коригування норми дисконту*. Суть цього методу полягає у приведенні потоків майбутніх платежів до дійсного моменту часу (дисконтування майбутньої вартості фінансових ресурсів).

2. *Метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів вірогідності)*. Полягає у встановленні коефіцієнтів вірогідності, адекватних кожному виду ризику та зниженні очікуваних поступлень фінансових ресурсів на їх величину.

3. *Аналіз чутливості*, що є наочною ілюстрацією впливу окремих вихідних факторів на кінцевий результат діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту).

Об'єктивним методом ймовірність настання події встановлюється шляхом розрахунку частоти, з якою вона відбувається.

Важливими показниками, на основі яких можна робити висновки про рівень ризикованості підприємницького проекту є показники дисперсії, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації.

Дисперсією називають міру відхилення фактичних показників варіаційного ряду від його середнього значення. Останнє характеризує середній фінансовий результат проведення певної операції (діяльності підприємства, започаткування підприємницької діяльності ін.) та визначається за формулою:

$$\Phi P = \sum_{i=1}^n \Phi P_i \times P_i \quad (8.5)$$

де ΦP_i – i -й можливий фінансовий результат, грн;

P_i – ймовірність виникнення i -го фінансового результату.

Дисперсія визначається як середньозважене від квадратів відхилення фактичних фінансових результатів господарських операцій, що досліджуються, від середнього значення по варіаційному ряду за формулою: 2

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\Phi P_i - \Phi P)^2}{n} \quad (8.6)$$

Середньоквадратичне відхилення (стандартне відхилення) визначають за формулою:

$$\delta = \sqrt{\delta^2} \quad (8.7)$$

Середньоквадратичне відхилення характеризує середньозважений (найбільш ймовірний) розмір відхилення окремих варіантів (можливих фінансових наслідків господарських операцій) від їх середнього значення.

Для порівняння варіації різних статистичних сукупностей використовують також *коефіцієнт варіації*, який визначається як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення варіанта:

$$\nu = \frac{\delta}{\Phi Z} \times 100 \quad (8.8)$$

Чим вище значення середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації, тим вищий рівень ризику.

Суб'єктивний метод базується на суб'єктивних оцінках експертів, консультантів чи особистому досвіді підприємця.

Для зменшення ризику та підвищення надійності проекту проводять аналіз його чутливості, тобто визначають рівень впливу на ефективність (термін окупності вкладеного капіталу, рівень рентабельності ін.) основних (критичних) факторів. В дослідження, як правило, включають наступні фактори: ціна одиниці продукції; обсяг продаж; собівартість одиниці продукції; рівень інфляції в плановому періоді; час затримки платежів за поставлену продукцію ін. За

результатами чуттєвості в процесі планування передбачають також заходи, які зменшують рівень ризику при реалізації проекту.

Аналіз чуттєвості доцільно проводити по відношенню до ризику, який важко усунути традиційними методами мінімізації ризиків, оскільки він присутній систематично та обумовлений зовнішніми факторами та є ризиком, який залежить від діяльності конкретного підприємства чи галузі. Такий ризик називають систематичним (β). Він визначає рівень коливань в результатах діяльності галузі по відношенню до результатів діяльності ринку чи всієї економіки (формула 8.9). Проте цей показник можна застосовувати також для визначення рівня коливань результатів діяльності окремо взятого підприємства по відношенню до результатів діяльності галузі, в якій здійснює діяльність підприємство.

$$\beta_j = \frac{\text{cov}(D_i, D_j)}{\delta^2(D_m)} = \frac{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - D_{mj}) \times (D_{\bar{j}} - D_i)}{\sum_{j=1}^n (D_{mj} - \bar{D}_m)^2} \quad (8.9)$$

де n – кількість інтервалів часу у досліджуваному періоді (інтервал вибірки);

D_i, D_m – відповідно, дохідність i -го виду акцій та середньоринкова дохідність;

$\text{cov}(D_i, D_j)$ – коваріація дохідності i -го виду акцій та середньоринкової дохідності;

D_{ij}, D_{mj} – дисперсія середньоринкової дохідності акцій;

D_{ij}, D_{mj} – відповідно, дохідність i -го виду акцій і середньоринкова дохідність акцій за j -й інтервал часу;

i, m – відповідно, середня дохідність i -го виду акцій та середньоринкова дохідність акцій за увесь досліджуваний період. $D D$

Для характеристики β використовується шкала (рис. 8.17). Діапазон значень від 0 до 2 рекомендується використовувати при оцінюванні коефіцієнта β експертним шляхом.

Шкала коефіцієнтів систематичного ризику підприємницької діяльності	
Величина β	Градація ризику
0	Ризик відсутній
(0;1)	Значення ризику нижче середнього
1	Значення ризику на рівні середнього по ринку
(1;2)	Значення ризику вище середньоринкового

Рисунок 8.17 – Шкала коефіцієнтів систематичного ризику підприємницької діяльності

Важливим прикладним значенням коефіцієнта β є можливість використання його для оцінки того, на скільки очікуваний дохід по конкретному виду акцій компенсує ризикованість вкладень у ці акції. Тобто цей показник дозволяє визначити, якою повинна бути дохідність ризикової акції залежно від середньоринкової дохідності на даний момент часу і дохідності безризикових вкладень. Для цього використовується формула 8.10.

$$D_i' = D_0 + \beta \times (D_m - D_0) \quad (8.10)$$

де D_0 – ставка дохідності, яка має ризик, рівний 0. 167

В якості D_0 може прийматись ставка Національного банку за державними борговими цінними паперами.

4. Метод сценаріїв. Алгоритм реалізації цього методу такий: використовуючи аналіз чутливості, визначаються ключові фактори інвестиційного проекту; розглядаються можливі ситуації, обумовлені коливанням цих факторів (будується “дерево сценаріїв”); методом експертних

оцінок визначаються ймовірності кожного сценарію; за кожним сценарієм з урахуванням його ймовірності розраховується масив значень чистих поточних вартостей проекту; на основі даних цього масиву розраховуються критерії ризику підприємства (його проекту).

5. Аналіз ймовірнісних розподілів потоків платежів. Застосування цього методу для аналізу ризиків дає можливість одержати корисну інформацію про очікувані значення чистих поточних вартостей проекту і чистих надходжень, а також здійснити аналіз їх ймовірнісних розподілів.

6. Метод дерева рішень. Використовується у ситуаціях, коли прийняті в певний момент часу управлінські рішення залежать від рішень, прийнятих раніше, і в свою чергу визначають сценарії подальшого розвитку подій.

7. Метод Монте-Карло (імітаційне моделювання). Метод базується на економіко-статистичних методах та теорії ігор. Алгоритм імітаційного моделювання передбачає такі етапи: визначення ключових факторів інвестиційного проекту (за допомогою аналізу чутливості); визначення максимального і мінімального значень ключових факторів, вибір характеру розподілу ймовірностей; проведення імітації ключових факторів; розрахунок критеріїв, які кількісно характеризують ризик інвестиційного проекту (математичне очікування чистих теперішніх вартостей, дисперсія, середньоквадратичне відхилення ін.).

Альтернативним способом урахування невизначеності є використання теорії нечітких множин. Використовуючи її можна запропонувати метод оцінки інвестиційного ризику на основі **комплексного показника оцінки рівня ризику**. Рівень ризику може бути оціненим з використанням формул 8.11 – 8.18:

$$\omega = R \times \left(1 + \frac{1 - \lambda}{\lambda} \times \ln(1 - \lambda)\right) \quad (8.11)$$

$$\lambda = -\frac{NPV_{\min}}{NPV_{\text{avg}} - NPV_{\min}} \quad (8.12)$$

$$R = -\frac{NPV_{\min}}{NPV_{\max} - NPV_{\min}} \quad (8.13)$$

$$NPV_{\min} = -I + \frac{CF_{\min}}{(1 + RD_{\max})^1} + \frac{CF_{\min}}{(1 + RD_{\max})^n} \quad (8.14)$$

$$NPV_{\max} = -I + \frac{CF_{\max}}{(1 + RD_{\max})^1} + \frac{CF_{\max}}{(1 + RD_{\min})^n} \quad (8.15)$$

$$NPV_{\text{AVG}} = -I + \frac{CF_{\text{AVG}}}{(1 + RD_{\text{AVG}})^1} + \frac{CF_{\text{AVG}}}{(1 + RD_{\text{AVG}})^n} \quad (8.16)$$

$$CF_{\text{AVG}} = \frac{(CF_{\max} - CF_{\min})}{2} \quad (8.17)$$

$$RD_{\text{AVG}} = \frac{(RD_{\max} - RD_{\min})}{2} \quad (8.18)$$

де NPV_{\min} , NPV_{\max} , NPV_{avg} – відповідно, мінімальне, максимальне та середнє значення чистої поточної вартості, грн;

I – розмір інвестицій у створення підприємства (реалізацію інвестиційного проекту), грн;

RD_{\min} , RD_{AVG} , RD_{\max} – відповідно, мінімальна, середня та максимальна річна ставка дисконту;

CF_{\min} , CF_{AVG} , CF_{\max} – відповідно, мінімальний, середній та максимальний чистий грошовий потік.

Розробник бізнес-плану (або керівництво суб'єкта бізнесу), виходячи з своїх інвестиційних переваг, може класифікувати значення рівня ризику, виділивши для себе інтервал неприйнятних значень ризику, наприклад: незначний; низький; середній; відносно високий; високий; неприйнятний.

Реагувати на можливі негативні наслідки ризикованої діяльності підприємства можливо завдяки розробці організаційних і операційних процедур попереджувального характеру. Ці процедури включають в себе конкретні рекомендації для дій у випадку неприємних наслідків.

З метою своєчасно реагування на негативні наслідки ризикової ситуації розробляються так звані альтернативні плани, які передбачають заходи, які необхідно робити у випадку виникнення неприємної ситуації і яких наслідків слід очікувати в результаті. Перевага альтернативних планів полягає в уможливленні реалізації швидких дій в неприємних ситуаціях та зменшенні невизначеності в умовах ризикованої діяльності.

Проблема управління ризиками зводиться не тільки до того, щоб своєчасно відреагувати на вже виникненні загрози, але мінімізувати їх негативні наслідки. Існують такі основні способи зменшення ризику підприємницької діяльності:

- 1) підвищення якості роботи у сфері управління підприємством;
- 2) передача частини ризику іншим особам чи організаціям шляхом хеджування і страхування;
- 3) самострахування.

Як показує практика, звичайний ризик може бути зменшений добре поставленою роботою в області управління. Зокрема у цьому напрямі малому підприємству доцільно здійснювати бізнес-планування своєї підприємницької діяльності, а також залучати відповідних фахівців (спеціалістів, експертів, консультантів) до виконання тих чи інших управлінських функцій. Для цього складають таблицю управлінських можливостей підприємства, яка включає інформацію про: перелік функцій управління; якості персоналу, необхідні для виконання відповідних функцій; джерела покриття потреби у відповідному персоналі. Останні поділяються на внутрішні (можуть бути реалізованими шляхом найму відповідного персоналу) та зовнішні (реалізуються через

залучення зовнішніх консультантів або навчання (підвищення кваліфікації) власного персоналу).

Однак найбільш розповсюдженими способами зменшення ризику є хеджування та страхування. Хеджування – це спосіб зменшення ризику підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу шляхом заключення довгострокової згоди на поставку продукції між постачальником і покупцем. Цей вид страхування передбачає, що одна сторона (страхувальник) за певну суму (страховий внесок) згодна заплатити іншій стороні при умовах, оговорених в страховому контракті, заздалегідь визначену грошову суму у випадку, якщо страхувальник не зможе поставити продукцію в належній кількості чи якості (найбільш розповсюджений вид страхування у сільському господарстві).

Страховання ризиків – це передача відповідальності за відповідні ризики страховій компанії. Страховання поділяється на майнове та від нещасних випадків.

Іншим розповсюдженим та надійним методом зниження ризику є самострахування, яке здійснюється шляхом створення на підприємстві резервних фондів (страхових запасів). Самострахування є доцільним у випадках, коли: вартість майна, яке страхується відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами усього бізнесу (підприємства) чи вкладених ресурсів у реалізацію бізнес-проекту; ймовірність настання ризикової події мала; підприємство володіє значною кількістю однотипного майна.

Способами зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів є:

- залучення до розробки проекту партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

Модель управління ризиками можна також спрощено звести до трьох етапів: ідентифікації ризиків; обчислення ризиків та оптимізації ризиків.

Економічний ефект від здійснення проекту

У заключному розділі вказується економічний ефект від здійснення проекту, який може полягати в такому:

- додатково створені робочі місця;
- податки, що підлягають сплаті в бюджет;
- ресурсозбереження, екологічність проекту тощо

Контрольні питання

1. Якою є основна мета та цілі розробки розділу “Фінансовий план”?
2. На які основні питання слід дати відповіді у розділі “Фінансовий план”?
3. Охарактеризуйте внутрішню логіку розробки розділу “Фінансовий план”.
4. Охарактеризуйте структуру планового балансу.
5. Які фінансові показники характеризують ліквідність і платоспроможність суб’єкта підприємництва? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
6. Які фінансові показники характеризують доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту? Наведіть методику їх розрахунку та критичні значення.
7. Який економічний зміст точки беззбитковості? Охарактеризуйте методику її розрахунку.
8. Якими є цілі проведення презентації бізнес-плану?
9. Дайте декілька визначень, які в сукупності характеризують поняття ризику реалізації підприємницького проекту.

10. Перелічіть найбільш типові ризики (ускладнення), характерні для підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу.
11. У чому відмінність між чистими та спекулятивними ризиками?
12. Якими є найбільш типові ризики, пов'язані з відносинами суб'єкта підприємництва з його контрагентами?
13. Перелічіть методи оцінки ризику, охарактеризуйте їх зміст.
14. Перелічіть та обґрунтуйте способи зменшення рівня (усунення) ризику функціонування підприємства.
15. Якими є способи зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів?

Література: [Базова: 1-5, Допоміжна: 1-5]

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Основна література

- 1 Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення навчальної дисципліни студентами спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітня програма «Готельно-ресторанна справа» ступеня бакалавра / І. В. Юрко, О. М. Михайленко. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – 123 с.
- 2 Васильченко Г. В., Кафка С. М. Бізнес-планування. Методичні вказівки для самостійної роботи студентів. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016 – 45 с.
- 3 Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. – К.: Ліра-К, 2014. – 218 с.
- 4 Готельно-ресторанна справа : навч. посібник Уклад.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. Н. В. Якименко-Терещенко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Планета-Прінт, 2019. – 404 с.
- 5 Стригуль Л.С., Жадан Т.А., Куниця К.В. Дослідження перспектив впровадження інноваційних підходів управління якістю в бізнес-плануванні готельно-ресторанного господарства ; Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – № 2 (2024). – С. 129-133

Додаткова література

- 1 Економіка готелів та ресторанів: конспект лекцій для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання / Уклад. Н. В. Якименко-Терещенко, В. О. Александрова. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 94 с.
- 2 Стригуль Л.С., Жадан Т.А., Якименко-Терещенко Н. В. Інновації управління якістю бізнес-планування логістики готельно-ресторанних послуг Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) Харків : НТУ «ХПІ», 2024. № 4 (2024). – С. 3-7
- 3 Стригуль Л.С., Куниця К.В., Якименко-Терещенко Н. В. Девелоперський проєкт як основа девелоперської діяльності в готельно-ресторанному бізнесі Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – № 3 (2024). – С. 26-32
- 4 Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб.. К.: Ліра-К, 2015. – 328 с.
- 5 Аналіз господарської діяльності: теорія та практикум / Н.Ю. Єршова, О.В. Портна Видавництво «Магнолія 2006», 2019. – 225с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Тема 5. ПЛАН МАРКЕТИНГУ: ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ	4
Тема 6. ЗМІСТ РОЗДІЛУ «ПЛАН ВИРОБНИЦТВА».....	38
Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА БІЗНЕС- ПЛАНУ	61
Тема 8. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ РОЗДІЛУ «ОЦІНКА РИЗИКУ ТА СТРАХУВАННЯ».....	74
Рекомендована література.....	114

Навчальне видання

Конспект лекцій

Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві» Частина II: Формування розділів бізнес-плану, для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти, денної та заочної форм навчання спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Укладач СТРИГУЛЬ Лариса Станіславівна

Відповідальний за випуск ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО Наталія Василівна
Роботу рекомендувала до друку РАЙКО Діана Валеріївна
В авторській редакції

План 2024 р., поз. 745

Гарнітура Times New Roman.

Видавничий центр НТУ «ХП».

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.

61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Самостійне електронне видання