



БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ
Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Освітньої програми Готельно-ресторанна справа
Галузі знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітньої програми Туризм
Галузі знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
денної та заочної форми навчання

УДК 338.46:338.26

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ

Директор бібліотеки _____ Наталія ПОЛІЩУК

Рекомендовано до видання вченою радою факультету митної справи, матеріалів та технологій ЛНТУ,

протокол № _____ від « » _____ 2025 року.

Голова вченої ради факультету ФММТ _____ Валентина ТКАЧУК

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ЛНТУ, протокол № _____ від « » _____ 2025 року.

Завідувачка кафедри _____ Людмила МАТВІЙЧУК, д.е.н., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ЛНТУ

Укладач: _____ Юлія ШЕЙКО, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ЛНТУ.

Рецензент: _____ Тетяна ЗУБЕХІНА, к.п.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ЛНТУ

Відповідальний за випуск: _____ Людмила МАТВІЙЧУК, д.е.н., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ЛНТУ

Б27 Бізнес-планування сфери послуг : конспект лекцій для здобувачів першого бакалаврського рівня вищої освіти галузі знань 24 Сфера обслуговування освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа та освітньої програми «Туризм» спеціальності 242 Туризм і рекреація денної та заочної форми навчання / уклад. Шейко Ю.О. Луцьк : ЛНТУ, 2025. 88 с.

Методичне видання складене відповідно до діючої програми курсу «Бізнес-планування сфери послуг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 24 Сфера обслуговування освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа та освітньої програми «Туризм» спеціальності 242 Туризм і рекреація денної та заочної форми навчання з метою систематизації лекційного матеріалу.

© Ю. Шейко, 2025

ЗМІСТ

Тема 1. Сутність та необхідність планування в сфері послуг	4
Тема 2. Методологічні основи планової діяльності в сфері послуг	9
Тема 3. Організаційно-правові основи господарювання в сфері послуг	20
Тема 4. Бізнес-план і його роль у розвитку підприємств сфери послуг	30
Тема 5. Початковий етап бізнес-планування	42
Тема 6. План маркетингу	55
Тема 7. Організаційно-виробничий (оперативний) план підприємства	64
Тема 8. Фінансовий план підприємства і оцінка ризиків	74
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

Тема 1. Сутність та необхідність планування в сфері послуг

1.1. Сутність та зміст планування

1.2. Проект як продукт процесу бізнес - планування

1.3. Планування як основна функція управління

1.4. Об'єктивна необхідність планування діяльності підприємств сфери послуг

1.5. Формування інформаційного поля у бізнес-плануванні

1.1. Сутність та зміст планування

Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це перший крок для вирішення проблем майбутнього і від його правильності залежать оптимальне використання можливостей та запобігання помилковим діям .

Планування - це безперервний процес визначення засобів з досягнення строків і послідовності дій, розподілу управлінських ресурсів .

Об'єктом планування може виступати будь-яка організаційна система, що є відкрита для взаємодії з навколишнім середовищем. На вході система дістає все, що їй необхідне для її діяльності: капітал, матеріали, інформацію, працівників. У процесі діяльності вона перетворює ці ресурси у відповідну продукцію та послуги, які виносяться на вихід з системи в зовнішнє середовище. Якщо діяльність системи є ефективною, то на виході одержуємо прибуток та збільшуємо сегмент ринку, на який постачаються наші продукти.

Конкретними об'єктами планування можуть виступати інакше виробничі процеси системи або все виробництво в цілому. Наприклад, конкретними об'єктами планування діяльності є виробництво, реалізація, собівартість, трудові ресурси, матеріальні і фінансові результати роботи, інвестиційна діяльність підприємства.

Змістом планування є визначення цілей, найкращих методів і способів досягнення. Завданнями процесу планування діяльності підприємства є:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;
- координація діяльності структурних підрозділів і працівників;
- створення бази ефективного контролю й оцінювання;
- мотивація трудової діяльності;
- інформаційне забезпечення членів трудових колективів.

Цілями науки планування є розробка методики передбачення та опис перспективного стану об'єктів різних господарських систем.

Методика - конкретні методи дослідження, які створюють систему різних засобів та прийомів вивчення та узагальнення явищ діяльності у сфері планування.

Методологія планування - це сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх опис та обґрунтування. Методологія планування базується на пізнанні та використанні об'єктивних економічних законів.

Процес наукового планування передбачає визначення наукового підходу чи орієнтації наукового дослідження. Вагомі відмінності між планами виникають через

різницю в орієнтації. В одних спеціалістів переважає орієнтація на минулий досвід - реактивна (reaktive), у других - на сучасний стан - інактивна (inaktive), у третіх - на майбутнє - попередження або преактивізм (preaktive). Четвертий вид планування - інтерактивізм (interaktive) направлений на взаємодію всіх існуючих орієнтацій та враховує минуле, сучасне і майбутнє як різні, але нероздільні аспекти.

1.2. Проект як продукт процесу бізнес - планування

Одним з продуктів процесу планування є проект. Проект - це певний план дій, обумовлений конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результату, що визначають спосіб його вирішення .

Найважливішими складовими тлумачення проекту є чітка організація та результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Як цілі проекту можуть висуватися економічні та соціальні результати .

Класифікація проектів за різними ознаками подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація проектів за різними ознаками

Ознака	Види проектів
За величиною проекту	монопроект - окремий проект різних типів, видів та масштабів; мультипроект - комплексний проект, що складається з ряду монопроектів і потребує застосування багатопроєктного управління; мегапроект - цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу ряд моно- і мультипроектів.
За типом проекту	- інвестиційні - як правило проекти, головною метою яких є створення чи реновація основних фондів, що вимагає вкладення інвестицій; - інноваційні - проекти, головна мета яких полягає в розробці й застосуванні нових технологій, ноу-хау та інших нововведень, що забезпечують розвиток систем; - дослідження і розвитку - мають на меті розробку нового продукту, послуги, можуть коригуватися залежно від отриманих результатів і загального просування проекту; планування витрат на проект часто залежить від виділених асигнувань і менше від дійсного просування проекту; - організаційні - передбачають реформування підприємства, реалізацію концепції нової системи управління, створення нової організації; - економічні - планування економічного розвитку, приватизація підприємства, створення аудиторської системи, введення нової системи податків тощо; - соціальні проекти розробляються для реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціального захисту незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих тощо; - освітні; - комбіновані.
За тривалістю проекту	короткострокові (до 3 років); середньострокові (від 3 до 5 років); довгострокові (понад 5 років).
За масштабом проекту	дрібні, середні, великі, дуже великі; міждержавні, міжнародні, національні, міжрегіональні та регіональні, міжгалузеві й галузеві, корпоративні, відомчі, проекти одного підприємства.
За складністю	прості, складні, дуже складні. Критерії складності визначають характер і новітність завдань, які необхідно вирішити, вимоги до рівня професійності й досвіду управлінської команди.

1.3. Планування як основна функція управління

Планування - один з найважливіших інструментів економічної політики. Дуже часто планування розглядають у системі менеджменту або управління. Управління - це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати цілі організації та досягти їх (рис. 1.1) .

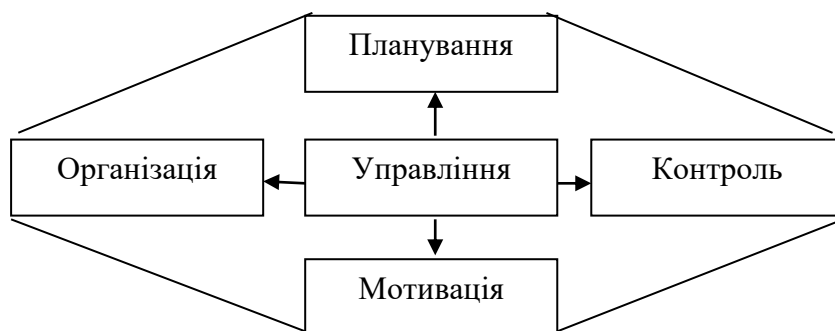


Рисунок 1.1. Схема системи управління

Для цього планування поділяють на три послідовні етапи

- вивчення існуючого стану підприємства як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому;
- визначення місії та цілей майбутньої діяльності організації;
- вироблення конкретних стратегічних, тактичних та оперативних планів дій, направлених на досягнення визначених цілей та місії.

Планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей .

Процес планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання - забезпечити нововведення і зміну в організації у достатній мірі. Загалом, процес стратегічного планування є тією «парасолькою», під яку ховаються всі управлінські функції.

1.4. Об'єктивна необхідність планування діяльності підприємств сфери послуг

Сфера послуг спрямована на задоволення потреб споживачів у нематеріальних видах товарів або в корисному ефекті для отримання прибутку. До неї належать транспорт, туризм, банківський, страховий та біржовий бізнес, різні рекламні та консультативні агентства, різноманітні клуби, послуги у сфері комп'ютерних технологій, поліпшення побутових проблем, ремонти, лізинги і ін.

Призначення планування, як функції менеджменту у сфері послуг полягає в бажанні завчасно врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства.

Планування у сфері послуг передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом або підприємством.

Планування призвано забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми, які включають весь технологічний ланцюг: дослідження, розробку, виробництво і збут .

Планування діяльності сервісного підприємства має ряд особливостей, що обумовлені специфікою самих послуг, зокрема:

- послугу не можна побачити або відчутти;
- послугу не заощадиш та не створиш її запасу;
- послуга передбачає прямий (безпосередній) контакт з особою, яка її надає;
- послуга невіддільна від постачальника або навколишніх умов;
- кожна послуга унікальна на відміну від більшості стандартизованих виробів чи їх компонентів.

Специфіка послуг і особливості їх надання ускладнюють роботу зі складання планів діяльності підприємства. Якщо в матеріальному виробництві існує міцний фіксований зв'язок між економічними факторами (наприклад, норми часу або витрат сировини та матеріалів для всіх виконуваних робіт), то при наданні послуг такий зв'язок є більш гнучким і складним. Використання стандартів, правил, норм і нормативів при обслуговуванні клієнтів часто ускладнене або неможливе, а зв'язок між економічними або технологічними факторами багато в чому визначається самим споживачем послуг, його перевагами, смаком, можливостями.

Для більшості підприємств, що обслуговують клієнтів, важко точно визначити, а отже, і скласти обґрунтований план загального обсягу послуг, що надаються. Натуральні показники виявляються неприйнятними через різноманіття і непорівнянність окремих послуг, а вартісні - внаслідок відсутності об'єктивної грошової оцінки багатьох послуг і робіт (наприклад, в освіті, охороні здоров'я та ін.). Оскільки діяльність галузі в значній мірі залежить від обсягу і структури попиту на послуги, що надаються, планування в організаціях сфери обслуговування, на відміну від виробничих підприємств, має більше імовірнісний характер і вирішує кілька завдань.

Завдання планування у сфері послуг:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації і всіх її структурних підрозділів;
- своєчасне розпізнавання проблем і можливостей у сфері послуг, розробка конкретних заходів, спрямованих на підтримку сприятливих, тенденцій або стримування негативних;
- координація діяльності структурних підрозділів і робітників підприємства у сфері послуг;
- створення об'єктивної бази для ефективного контролю, оцінювання діяльності підприємства на підставі порівняння фактичних параметрів з планованими;

- мотивування трудової активності працівників з використанням ступеня виконання планових завдань по наданню послуг, як основного показника;
- інформаційне забезпечення працівників (плани повинні мати відомості про цілі, строки і умови виконання робіт з надання послуг).

Впровадження планування на туристичному підприємстві дає змогу :

1. Очолити процес управління виробництвом, бо хто має план, той керує процесом.
2. Забезпечити координацію роботи всього колективу та участь кожного у діяльності організації.
3. Обґрунтувати посадові обов'язки кожного працівника та відповідні грошові винагороди.
4. Систематизувати наявну інформацію про стан справ підприємства та навколишнє середовище.
5. Усвідомити наявні матеріальні можливості та шляхи їх заощадження.
6. Чітко виконувати оперативні та стратегічні плани.
7. Проводити контроль стану справ організації.
8. Попереджувати негативні впливи зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.5. Формування інформаційного поля у бізнес-плануванні

Процес розробки бізнес-плану розпочинається зі збору інформації, що стосується майбутнього бізнесу. До такої інформації належить маркетингова, виробнича та фінансова інформація, інформація про загальноекономічні та галузеві фактори.

Інформаційне поле бізнес-плану - це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану. Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану). Ця інформація стає базисом подальших економіко-математичних розрахунків.

Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно розділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (одержання яких передбачається із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри, інші). Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану формується, як правило, за такими напрямками: маркетингова; виробнича; фінансова; загальноекономічна; галузева; передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Джерелами отримання інформації є:

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;

- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації інші;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва.

Тема 2. Методологічні основи планової діяльності в сфері послуг

2.1. Процес і види планування діяльності підприємств сфери послуг

2.2. Місія та цілі сервісного підприємства

2.3. Принципи планування у сфері послуг

2.4. Методи і способи планування

2.1. Процес і види планування діяльності підприємств сфери послуг

Незалежно від виду планування загальний процес його здійснення можна представити у вигляді такої послідовності (рис. 2.1):



Рисунок 2.1. Процес планування

Ціль - це кінцевий результат планування, на досягнення якого спрямована діяльність організації.

Ув'язка цілей - співставлення і ув'язка цілей різних рівнів і ланок.

Загальний прогноз - аналіз передбачень розвитку середовища і зведення до мінімуму елементів випадковості.

Розподіл ресурсів - аналіз ресурсів, що є в наявності і тих, що потрібно залучити: матеріальних, трудових, фінансових.

Аналіз альтернатив - аналіз можливостей і способів досягнення цілі, вибір одного варіанту з багатьох.

Політика - це загальні орієнтири, сформульовані в доступному виді, щоб вилучити можливість невірного трактування плану і дезорієнтації.

Правила - це точні вказівки для конкретних виконавців.

Процедури - опис дій, які слід виконувати в певних ситуаціях (наприклад, як поводити себе з клієнтами чи конкурентами).

Бюджет - це метод розподілення ресурсів, виражений в грошових одиницях.

Встановлення графіку часу - це визначення поетапності за якого в кінці певного відрізка часу повинні бути закінчені конкретні частини проекту.

Прийняття рішення - формальне затвердження плану і доведення його до виконавців.

На підприємствах сфери послуг можуть реалізовуватися різні види планування, що розрізняються за цілями, рівнем, предметом і т.п. (рис. 2.2).



Рисунок 2.2. Класифікація видів планування

1) Класифікація видів планування послуг за цілями.

Стратегічне планування полягає у визначенні місії організації, формуванні системи цілей і стратегії діяльності на ринках послуг.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

Розрізняють активну та пасивну стратегії.

Активна – наступальна, експансивна стратегія, вона характеризується:

1) Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми).

2) Технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).

3) Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реакційна) стратегія характеризується:

1) Концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері.

2) Ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).

3) Оборорою (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Поточне планування складається з тактичного і оперативного рівнів. Основне завдання тактичного планування - вибір засобів для досягнення намічених загальних цілей підприємства. При цьому визначається кадрова й загальна фінансова політика, методи надання основних послуг, загальна маркетингова стратегія. Оперативне планування націлене на розробку деталізованих по роках, кварталах, місяцях і днях програм дій, необхідних для розвитку організації. У ході підготовки оперативних планів приймаються рішення про те, як експлуатувати операційну систему підприємства в залежності від попиту на його послуги, що

змінюється, як з мінімальними витратами забезпечувати процеси надання послуг ресурсами, у якій кількості залучати працівників і т.п.

2) Класифікація видів планування послуг за періодом планування.

Довгострокове планування орієнтується на тривалий часовий період (від 1 року для поточних планів до 10 і більше років для стратегічних). Часовий період для середньострокового планування становить від декількох місяців для поточних планів до 3-5 років для стратегічних. Короткострокове планування розраховане на період від декількох днів до одного року.

3) Класифікація видів планування послуг за змістом планування.

Номенклатурно-тематичне планування в сфері послуг полягає у формуванні планів розвитку фірми, що визначають заходи щодо відновлення асортименту і змісту надаваних послуг, підвищення конкурентоспроможності послуг, удосконалення технології і організації супутніх процесів. Основний комплекс робіт з цього виду планування повинен здійснюватися фахівцями маркетингологів. При цьому рекомендується використовувати модель пакета послуг, що включає в себе: основну послугу; допоміжні послуги, що сприяють основній; підтримуючі послуги, що роблять основну послугу більш привабливою, цінною, що відрізняється від пропонованої конкурентами.

Ресурсне планування полягає у розрахунках матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації конкретних послуг. Цей вид розрахунків містить у собі фінансове планування, бюджетне планування, складання бізнес-планів і т. ін. Важлива складова цього виду планування - розробка цінової політики. Процес ціноутворення, що утрудняється невідчутністю послуг, повинен враховувати наступні фактори:

- о основу послуги;
- о ступінь індивідуалізації послуги;
- о процес оцінки клієнтом якості послуги.

Календарне планування визначає обсяги робіт, завантаження підрозділів і виконавців (у тому числі побудова календарних графіків проведення робіт окремим виконавцям, підрозділам і конкретним послугам, графіків завантаження устаткування), розподіл робіт за періодами. Цей вид планування в сфері послуг складніший ніж у сфері матеріального виробництва.

4) Класифікація видів планування послуг за рівнями.

На підприємствах сфери послуг може реалізовуватися і функціональний аспект планування. Відповідно до прийнятого в організації поділу праці складаються диференційовані плани по окремих функціональних областях: операціям (основної діяльності по наданню послуг), персоналу, фінансам, постачанню тощо.

Рівень планування пов'язаний також зі ступенем деталізації планів, і залежності від розмірів організації, її організаційної структури, а також від обраної концепції планування. Самостійними об'єктами планування можуть виступати окремі працівники, їхні групи, окремі види послуг або конкретні замовлення, організація в цілому та її підрозділи.

5) Класифікація видів планування послуг за призначенням.

Планування стандартних процедур здійснюється у визначених ситуаціях. У сфері сервісу таке планування має місце при розробці графіка руху транспорту або прийому лікарів. Але навіть у таких випадках рекомендується залишати в планах "вікна" для непередбачених ситуацій. Планування для нестандартних процедур доцільне для вирішення нових специфічних проблем. Наприклад, такого роду планування здійснюється у туристичних фірмах для організації особливого індивідуального маршруту клієнта.

2.2. Місія та цілі сервісного підприємства

Функція планування забезпечує реалізацію встановлених цілей, саме тому, початковим етапом процесу планування є вибір цілей. Слід виділяти дві складові поняття «визначення цілей підприємства» - місію та цілі, кожна з яких відіграє свою роль в процесі планування.

Місія підприємства в широкому розумінні - це констатація філософії і призначення, змісту існування організації; у вузькому розумінні - це ствердження відносно того, для чого і з яких причин існує організація, чим вона відрізняється від інших. З визначення місії розпочинається як процес створення і проектування організації так і стратегічне планування її діяльності. Основні групи людей, чий інтерес впливають на діяльність організації і безумовно повинні враховуватись при визначенні її місії представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Групи людей і їх інтереси, які впливають на підприємство

Групи людей	Вплив їх інтересів на діяльність підприємства
Власники	Створюють і розвивають організацію і за її рахунок вирішують свої життєві проблеми
Співробітники	Своєю працею забезпечують діяльність організації і отримують від неї компенсацію за свою працю і за допомогою цієї компенсації вирішують свої життєві проблеми
Споживачі (покупці) продукту підприємства	Віддають свої ресурси (гроші) за продукт, що пропонує підприємство і задовольняють свої потреби за допомогою цього продукту
Ділові партнери підприємства	Знаходяться з нею у формальних і неформальних взаємостосунках, надають підприємству різні послуги і отримують аналогічні послуги від підприємства
Місцеве суспільство	Знаходиться з підприємством у взаємодії, має певний зміст і впливає на формування соціального і екологічного середовища існування підприємства
Суспільство в цілому	В особі державних інститутів, що взаємодіють з організацією в політичній, правовій, економічній і інших сферах, отримують від неї частину створеного багатства для забезпечення суспільного благоустрою і розвитку, яким користується і саме підприємство

Саме тому місія підприємства повинна відображати інтереси цих шести суб'єктів.

Теорія і практика менеджменту ще не виробили універсальних правил формулювання місії, тому існує безліч різноманітних підходів до її змісту. Однак на сучасному етапі розвитку менеджменту найважливішим, особливо для підприємств сфери послуг, є вимога - орієнтуватися на інтереси, очікування й цінності клієнта. В формулюванні місії підприємства, що працює в сфері послуг, можуть лежати наступні відомості: цільові орієнтири, сфери діяльності, філософія, можливості і способи здійснення діяльності, імідж підприємства (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Місія сервісного підприємства

Як правило, місія конкретного підприємства включає не всі перераховані вище компоненти, а лише найбільш значущі для існуючої ситуації. Наприклад, місія мережі ресторанів швидкого харчування може бути наступною: надання жителям і гостям міста високоякісних страв і напоїв за доступними цінами з швидким обслуговуванням.

Місія підприємства виконується, якщо підприємство успішно реалізує власні плани, основу яких складають його цілі. Під ціллю розуміють кінцевий стан або результат на який спрямована діяльність підприємства. Будь-який вид організованої групової діяльності має, або принаймні повинен мати цілі.

У системі управління підприємством сфери обслуговування цілі виконують кілька важливих функцій .

1. Цілі відбивають філософію підприємства, концепцію його діяльності і розвитку, місце і значення на ринку послуг.

2. Цілі зменшують невизначеність поточної діяльності з надання послуг, стають орієнтирами для підприємства в цілому й для окремих людей, вимагають зосереджуватися на найважливіші діях, тим самим збільшуючи обсяг і якість послуг, що надаються і знижуючи зайві витрати на них.

3. Цілі становлять основу критеріїв для виділення проблем, прийняття рішень, контролю і оцінки результатів діяльності по наданню послуг.

Цілі діяльності, що встановлюються на підприємствах сфери послуг і є основою для підготовки різноманітних планів, можуть класифікуватися за декільком ознакам (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. Класифікація цілей сервісного підприємства

Найрозповсюдженіші напрями встановлення цілей наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Напрями встановлення цілей сервісного підприємства

Напрямок	Показники
Прибутковість	розмір прибутку, рентабельність, доход на акцію тощо.
Положення на ринку	частка ринку, обсяг продажу тощо.
Продуктивність	витрати на обслуговування одного клієнта, обсяг наданих послуг за одиницю часу, матеріалоємність тощо.
Фінансові ресурси	структура капіталу, рух грошей, розмір оборотного капіталу тощо.
Потужності підприємства	розмір площ, кількість одиниць техніки тощо.
Організація надання послуг і оновлення технології	витрати на виконання проекту, термін впровадження нового обладнання, нової послуги тощо.
Людські ресурси	плинність кадрів, підвищення кваліфікації, культура поведінки з клієнтом тощо.
Робота з клієнтами	швидкість та якість обслуговування, кількість скарг тощо.
Надання допомоги суспільству	обсяг доброчинності, термін проведення доброчинних акцій тощо.

Процес встановлення цілей на будь-якому підприємстві здійснюється в чотири етапи (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Процес розробки цілей підприємства сфери обслуговування

При встановленні цілей необхідно щоб вони відповідали таким вимогам:

досяжність і реальність - ціль повинна бути такою, щоб її можна було б досягти, крім того, ціль повинна сприяти підвищенню ефективності підприємства. Встановлення цілей, що перевищують можливості підприємства, наприклад, через нестачу ресурсів чи інших чинників, може призвести до катастрофи, а намагання робітників досягти таких цілей будуть марними і негативно впливатимуть на їх мотивацію;

вимірність і конкретність - встановлювати цілі необхідно в конкретних вимірних формах, таким чином створюється основа відліку для наступних управлінських рішень та забезпечується можливість ефективного контролю та оцінки ходу виконання послуг;

сумісність і відповідність - кожна ціль повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні бути перешкодою в досягненні інших цілей;

гнучкість - цілі не повинні бути категоричними. Оточуюче середовища сьогодні характеризується високою мінливістю, тому, особливо довгострокові цілі, повинні зберігати можливість видозмінюватися, сприяючи тим самим своєчасній адаптації підприємства до змін середовища, при цьому зберігаючи цільову направленість.

2.3. Принципи планування у сфері послуг

Реалізація функції "планування" повинна ґрунтуватися на принципах повноти, точності, економічності, гнучкості, безперервності, участі виконавців у розробленні планів.

Принцип повноти. Передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сфері (галузі) якої стосуватиметься майбутня діяльність. Якість планування визначають тим, наскільки точно і вичерпно сплановано окремі види діяльності.

Принцип точності. За комплексного планування ризик допустимих неточностей є досить імовірним. Неточності можуть бути настільки відчутними, що це суттєво впливатиме на достовірність результату. Необхідно також уникати ілюзорної точності. Принцип точності конкурує з принципом економічності.

Принцип економічності. Планування не може бути самоціллю. Якщо пов'язані з ним витрати становитимуть 100 тис. грн., а очікуваний результат - 1

млн. грн., то такі витрати невиправдані. Економічний аспект важливий передусім при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.

Принцип гнучкості. Якщо плани виявилися нездійсненними, то їх необхідно переглянути. На користь гнучкості планування свідчить і кризове планування. На момент кризи бажано мати заздалегідь підготований план.

Принцип безперервності. Планування не повинно бути разовим. Перші етапи планування не завжди приносять бажаний ефект, однак на помилках та їх аналізі вчаться. Це свідчить, що чим послідовніше здійснюють планування, тим повніші й точніші плани.

Принцип участі виконавців у розробленні планів. Обґрунтованими плани можуть бути тільки за умови залучення до їх розроблення не тільки співробітників, які відповідають за планування, а й співробітників інших функціональних відділів менеджменту організації та майбутніх виконавців планів. План повинен спиратися на широку інформаційну базу, а ізольоване планування може спричинити негативну реакцію всіх, кого стосується.

Ці принципи є базовими, а дотримання їх - обов'язковим для досягнення ефекту планування. Базові принципи планування можуть доповнюватися специфічними, розробленими організацією відповідно до специфіки виробничо-господарських умов.

Бар'єри на шляху планування і способи їх подолання. Бар'єри, які можуть виникнути на шляху планування, як правило, поділяють на дві групи: особисті і організаційні.

Особисті бар'єри - це небажання або невміння здійснювати функцію планування. Основними причинами цього можуть бути: відмова від планування через "ділову поточність"; недостатність практичних навичок і відсутність досвіду планування; небажання деяких менеджерів доводити до відома інших свої цілі і плани і, тим самим, брати на себе додаткову відповідальність; невпевненість у своїх силах.

Організаційні бар'єри - це бар'єри на організаційному рівні, що виникають через обмеженість в ресурсах, інформації і через складнощі у виконанні рішень, які були прийняті в процесі планування. Основними причинами тут можуть бути складність зовнішнього середовища і обмеження в діяльності організацій, недостатність інформації, небажання змінювати порядок і стиль роботи, а іноді і структуру організації, змінювати систему взаємостосунків з підлеглими, що може призвести до виникнення конфліктів між окремими рівнями управління в організації.

Особисті і організаційні бар'єри, що заважають ефективному плануванню, можуть бути досить високими, але відмовлятися через них від планування ніколи не потрібно. Існують певні способи уникнення цих перешкод на які слід звернути увагу:

1. Підтримка вищого керівництва і його участь у процесі планування, тобто, ефективне планування повинно починатися з верхнього рівня організації
2. Відповідальність за процес планування, тобто мету можна буде досягти тільки тоді, коли за це хтось несе особисту відповідальність

3. Навчання плануванню, тобто планування буде ефективним тільки тоді, коли менеджери мають відповідну підготовку і практичні навички у плануванні

4. Ефективна систем зворотного зв'язку, тобто, люди в організації повинні мати можливість отримувати і обмінюватись всією необхідною їм для планування інформацією

5. Зв'язок планування з системою винагородження, тобто, люди які відповідають за планування повинні винагороджуватись за його ефективність і досягнення

6. Заохочення системи участі і розвитку групових навичок управління, тобто, планування повинно передбачати можливість активної участі в ньому і керівників і виконавців, можливість вільно висловлювати свої думки

7. Розробка випадкових планів, тобто, повинна бути система розробки планів на випадок виникнення непередбачених ситуацій, розробка додаткових спеціальних планів, які непередбачені основним планом

8. Відкрита реакція на протидію, тобто, ігнорування поведінки тих, хто виступає проти планування, надання можливості підлеглим вільно висловлювати свої думки щодо планування

9. Розуміння того, що вплив і дієвість планів мають свої обмеження, тобто, розуміння того, що планування не може вирішити всі проблеми в організації і про це менеджери повинні повідомити своїх підлеглих і впевнитись в тому, що всі це зрозуміли.

2.4. Методи і способи планування

Метод планування – це сукупність прийомів і способів вивчення економічних процесів і розробки планових завдань стратегії підприємства. Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою низки методів.

Таблиця 2.3 - Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	– ресурсний (за можливостями) – цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	– екстраполяційні – інтерполяційні
Спосіб розрахунку планових показників	– спробно-статистичний (пересічних показників) – чинниковий – нормативний
Узгодженість ресурсів і потреб	– балансовий – матричний
Варіантність розроблювальних планів	– одноваріантний (інтуїтивний) – поліваріантний – економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	– ручний – механізований – автоматизований
Форма подання планових показників	– табличний – лінійно-графічний – логіко-структурний (мережвий)

Ресурсний метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів.

Цільовий метод базується на визначенні потреб ринку в тих чи інших видах товарів, змін споживчого попиту насичення на товари і послуги, і використовується в умовах конкурентної боротьби між підприємствами.

Метод екстраполяції на основі динаміки показників минулих років, розробляються припущення, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану будуть збережені в майбутньому. Цей метод використовується на підприємствах, що мають стабільні показники діяльності.

Інтерполятивний метод передбачає зворотній рух – від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин. Використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Спробно-статистичний (дослідно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Інтерполятивний та спробно-статистичний методи використовуються на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Чинниковий (факторний) метод – планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Застосовується при плануванні ефективності виробництва (визначенні можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення рентабельності).

Нормативний метод – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді (норми витрат паливно-енергетичних ресурсів, норми амортизаційних відрахувань, норми забезпечення малоцінними і швидкозношуваними предметами, норми виробітку, норми обслуговування і т. д.). Використовується на нормованих ділянках підприємства.

Балансовий метод забезпечує узгодженість при плануванні потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення. Метод використовується при розробці балансів для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові). Наприклад, метод дозволяє шляхом побудови відповідних балансів взаємно пов'язувати з урахуванням нормативів і норм наявні ресурси (рекреаційні, матеріальні, фінансові тощо) і фактичні потреби туристів, тобто узгодити можливості і потреби.

Матричний метод являє собою побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками. Використовується при плануванні багатofакторних моделей.

На вибір методу планування впливають такі фактори:

- складність визначення показника, що планується і його взаємозв'язки з іншими показниками;
- термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий);
- забезпеченість вихідною інформацією із зовнішнього середовища та використання внутрішніх факторів підприємства;

– матеріали аналізу відповідних показників у передплановому періоді.

При виборі методів планування враховуються такі вимоги до них:

– бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;

– найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітність у засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети

– збільшення прибутку та соціального захисту членів трудового колективу;

– відрізнятись в залежності від виду розроблюваного плану.

Способи планування діяльності підприємства часто залежать від обраного способу управління :

- планування зверху вниз (засноване на командно-адміністративному стилі управління) при якому керівництво компанії визначає стратегію компанії на визначений період та шляхи її досягнення. Після цього, на основі визначених керівництвом основних показників, планово-економічним відділом компанії розробляються плани діяльності, що після погодження з керівництвом доносяться до підрозділів компанії, що визначають способи виконання планів. Недолік такого способу планування - недостатня проінформованість керівництва про можливості і проблеми низових ланок компанії, труднощі передачі інформації від низів до керівництва компанії;

- планування знизу вверх характеризується самостійністю та відповідальністю працівників і підрозділів компанії, що самі аналізують особливості і результати власної роботи, визначають труднощі, з якими вони стикаються, резерви для вдосконалення і подають відповідні пропозиції керівництву підрозділу, яке на основі зібраних зауважень та пропозиції розробляє програму роботи на майбутній період. Усі програми акумулюються у плановому відділі, де буде відбуватись їх узгодження та розробка загального плану діяльності компанії. Згодом план знову надходить у підрозділи для розгляду і погодження, коригується і після затвердження вищим керівництвом доводиться до усіх структурних одиниць компанії. Недолік такого планування - певна обмеженість низових ланок діяльності, нездатність оцінити масштабність завдань компанії;

- змішане планування, при якому основні планові показники діяльності розробляються вищим керівництвом і передаються у підрозділи для аналізу і розробки програми дій для їх досягнення. Акумульовані програми зводяться у загальний план компанії, що затверджується після розгляду і врахування зауважень;

- цільове планування, при якому перед кожним підрозділом вищим керівництвом компанії ставиться певна ціль сформована в результаті всебічного маркетингового дослідження і розгляду можливих прогнозів діяльності фірми. У підрозділах розробляються заходи з виконання поставлених цілей і завдань, що передаються на розгляд і затвердження керівництва.

Тема 3. Організаційно-правові основи господарювання в сфері послуг

3.1. Організаційно-правові основи господарювання в сфері послуг

3.2. Організаційно-правові форми господарювання

3.3. Реєстрація ФОП та юросіб

3.1. Організаційно-правові основи господарювання в сфері послуг

Підприємницька діяльність - це самостійна, ініціативна робота фізичних осіб або юридичних структур, спрямована на отримання прибутку чи особистого доходу. Вона здійснюється на власний ризик та передбачає повну відповідальність за прийнятті рішення і результати діяльності.

Займатися підприємництвом дозволено в усіх сферах економіки, якщо така діяльність не суперечить чинному законодавству.

Найпоширенішими напрямками є виробництво товарів або послуг, торговельна діяльність та фінансове й комерційне посередництво.

На вибір форм організації підприємницької діяльності впливають багато чинників: сфери діяльності, фінансові можливості, переваги чи недоліки організаційної форми. Важливе значення також має аналіз чинного законодавства.

Підприємництвом можуть займатися окремі громадяни, колектив людей (підприємство), а також держава. Звідси два основних види підприємництва: **індивідуальне і колективне**.

Індивідуальне підприємництво. Як зауважив П. Самуельсон, щоб стати одноосібним власником, ні в кого не треба просити дозволу. Індивідуальний підприємець працює від власного імені й на власний розсуд з метою одержання особистого прибутку або доходу.

Індивідуальний підприємець несе повну і необмежену відповідальність за результати своєї діяльності всім своїм майном - у критичних ситуаціях воно може бути конфісковане.

Індивідуальний підприємець має право створювати підприємства; самостійно визначати профіль своєї діяльності й виробничої програми; купувати майно, набувати майнових прав, використовувати майно інших осіб за договором оренди; наймати або звільняти працівників; одержувати кредит і відкривати рахунок у банку; самостійно розподіляти прибуток від підприємницької діяльності, що залишився після сплати прибуткового податку; здійснювати операції з валютою.

Отже, індивідуальний підприємець одноосібно приймає всі рішення щодо виробничо-господарської діяльності. Перевагами індивідуального підприємництва є мінімальний контроль держави (це дає змогу самостійно розподіляти прибуток), мобільність дій підприємця (це дає змогу змінювати види діяльності), прийнятні податкові умови (індивідуальний підприємець сплачує тільки прибутковий податок).

Колективне підприємництво. Здійснюється колективним суб'єктом, для чого утворюється підприємство (товариство).

Товариства можуть виступати юридичними і неюридичними особами. Основними ознаками, що роблять підприємство юридичною особою (фірмою), є:

заснування і реєстрація відповідно до закону; наявність організаційної єдності; володіння необхідним майном; самотійна майнова відповідальність; участь від власного імені в господарському обороті; власний розрахунковий рахунок у банку. Отже, як юридична особа підприємство є носієм властивих тільки йому майнових прав і обов'язків, виступає від власного імені та існує незалежно від осіб, що належать до його складу.

Аналіз правових форм підприємств дає змогу виділити їх основні види:

- одноосібне володіння;
- партнерство (товариство);
- акціонерне товариство (корпорація).

Одноосібне володіння - підприємство, власником якого є одна особа або сім'я, що самотійно веде справу з урахуванням своїх інтересів, одержуючи весь дохід і ризикуючи своїм майном і грошима.

Одноосібним володінням вважають:

- індивідуальне підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи і виключно на її праці;
- сімейне підприємство, засноване на власності та праці громадян-членів однієї сім'ї;
- приватне підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом наймання робочої сили.
- Така форма організації бізнесу має важливі переваги перед іншими.

Кожний власник:

- володіє всім прибутком підприємства;
- користується повною свободою діяльності;
- платить відносно невеликі податки. Але вона має серйозні недоліки:
- повна майнова відповідальність, що несе власник (як правило);
- нестача капіталу;
- труднощі менеджменту тощо.
- **Партнерство** (товариство) - підприємство, організація або установа, заснована на засадах угоди двох чи більше осіб (у тому числі юридичних) шляхом об'єднання фінансових ресурсів і підприємницької діяльності, з метою одержання та розподілу прибутків, а також розподілу ризику і збитків.
- Партнерство створюється на основі договору, яким регулюються права й обов'язки партнерів (пайовиків), участь у спільних витратах, розподіл прибутку, поділ майна. Кількість учасників партнерства звичайно обмежена декількома десятками. Для партнерів передбачені простіші, ніж для компаній, правила створення, розпуску, звітності.
- Переваги цієї форми:
- залучення додаткових фінансових джерел: кожний партнер вносить свіжі ідеї, свій талант;
- простота організації: не підлягає спеціальному оподаткуванню.
- Але й вона має певні недоліки:
- обмеженість капіталу ресурсами партнерів (ці партнерства не можуть здійснювати поповнення свого капіталу за рахунок емісії цінних паперів);

- за розбіжності в поглядах на управління та інші аспекти діяльності фірма може припинити своє існування тощо.

Поширення, зокрема в Німеччині, одержали командитні товариства, що виникають за згоди двох і більше осіб. Одна з них (повний компаньйон) є одноосібним керуючим справами товариства, несе необмежену особисту відповідальність за справи товариства усім своїм майном, що наближає цю форму до приватного бізнесу. Інші члени товариства (командисти) не мають права втручатися в управління фірмою, а лише можуть контролювати діяльність товариства, знайомлячись з діловою документацією, бухгалтерськими книгами, звітами. Відповідальність за справи фірми вони несуть тільки власними коштами. При цьому прибутки і збитки командитного товариства розподіляються відповідно до внесків компаньйонів.

Акціонерне товариство (корпорація) (лат. corporatio - об'єднання) - правова форма підприємницької діяльності, відокремлена від конкретних осіб, які володіють корпорацією, за якої функції власності та контролю поділені між акціонерами.

Акціонерна корпорація - юридична особа, її власники - тримачі акцій. Вона має переваги перед товариством:

- обмежена власність;
- простота здійснення операцій;
- у певних випадках податкові переваги.

Але ця форма не позбавлена недоліків:

- організувати корпорацію дуже складно і дорого;
- корпорації відкритого типу відмовляються від своїх прав на комерційну таємницю;
- спеціальне оподаткування.

3.2. Організаційно-правові форми господарювання

ФОП, ТОВ, приватне підприємство, акціонерне товариство, товариство з додатковою відповідальністю - це найпоширеніші види підприємницької діяльності в Україні.

Не підприємницька діяльність - це форма діяльності, основною метою якої не є отримання прибутку. Таку діяльність можуть вести юридичні особи, проте всі надходження повинні використовуватися виключно для реалізації визначених у статуті завдань, а не розподілятися між засновниками чи учасниками. До прикладу, такі неприбуткові організації можуть мати різні цілі залежно від напряму своєї діяльності:

Профспілки, а також творчі об'єднання письменників, митців, музикантів захищають інтереси певних соціальних чи професійних груп.

Навчальні заклади - такі як школи, коледжі, університети та освітні клуби - зосереджуються на навчанні, розвитку знань і просвітницькій роботі.

Організації на зразок Червоного Хреста, благодійних товариств чи об'єднань на підтримку осіб з інвалідністю працюють у сфері соціальної допомоги та доброчинності.

Товарні і фондові біржі, створені з метою впорядкування торговельних процесів і сприяння формуванню прозорих та цивілізованих ринкових механізмів.

Вибір організаційно-правової форми бізнесу є одним із найважливіших кроків на старті підприємницької діяльності. Від цього рішення залежить, які юридичні та фінансові обов'язки матиме підприємець, а також наскільки легко він зможе масштабувати бізнес у майбутньому.

Для державної реєстрації підприємства необхідно визначити Код організаційно-правової форми господарювання (КОПФГ) - саме він фіксує обрану форму бізнесу в офіційних реєстрах. Саме з цього етапу розпочинається юридичне оформлення компанії або ФОП.

В Україні існує кілька основних організаційно-правових форм господарювання, кожна з них має свої особливості, переваги й обмеження.

Фізична особа-підприємець (ФОП)

ФОП є найпопулярнішою формою бізнесу в Україні.

ФОП - це фізична особа, яка відповідно до законодавства України здійснює господарську діяльність самостійно, бере на себе ризики й відповідальність за результат, і має на меті отримання доходу від такої діяльності.

Як організаційно-правова форма бізнесу, ФОП має свої ключові особливості:

- Немає вимог до стартового капіталу. Для реєстрації не потрібно мати початковий внесок.

- Спрощене оподаткування. Можливість працювати за єдиним податком з фіксованою ставкою, незалежно від розміру доходу.

- Проста звітність. Подача податкової звітності лише один раз на квартал.

- Реєстрація за місцем прописки. Оформлення ФОП і подальша звітність здійснюються в державних органах за адресою реєстрації.

ФОП має широкий вибір варіантів оподаткування залежно від виду діяльності, обсягу доходу та бізнес-потреб. Можна працювати на загальній системі, де податки нараховуються з чистого прибутку, або обрати одну з чотирьох груп спрощеної системи. Кожна група має свої умови: ліміти доходу, можливість наймати працівників, ставки податків та дозволені види діяльності. Така гнучкість дозволяє підприємцям обрати найбільш вигідний і зручний формат ведення бізнесу.

Переваги ФОП	Недоліки ФОП
Швидкий старт. Процес відкриття простий, недорогий і не потребує значних витрат часу.	Повна майнова відповідальність. За борги або зобов'язання підприємець відповідає особистим майном.
Низькі адміністративні витрати. Відсутня потреба у складному бухгалтерському обліку.	Обмеження в розвитку. Ця форма не завжди підходить для масштабних проєктів або залучення великих інвестицій.
Гнучке оподаткування. Можливість змінювати групу єдиного податку залежно від доходів і потреб бізнесу.	Ризики податкового контролю. Перевірки з боку податкових органів можуть створювати стрес та додаткові клопоти.
Повна самостійність. Власник сам приймає всі ключові рішення і керує справою без погоджень.	Відсутність партнерства. ФОП не може мати співзасновників - діяльність веде лише одна особа.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ або ТзОВ)

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ або ТзОВ) - це форма господарської організації, у якій капітал формується за рахунок внесків учасників і поділяється між ними на частки у розмірах, що визначені у статуті підприємства.

ТОВ також є однією з найбільш поширених форм ведення бізнесу.

Переваги ТОВ	Недоліки ТОВ
Засновниками ТОВ можуть бути як одна особа, так і група осіб - незалежно від того, є вони фізичними чи юридичними особами.	ТОВ зобов'язане подавати щомісячну фінансову звітність, що потребує послуг бухгалтера.
Учасники товариства не несуть відповідальності за борги компанії та ризикують лише сумою своїх внесків.	Необхідна юридична адреса, за якою буде здійснюватися офіційне листування з державними структурами.
Скасовано вимогу щодо обов'язкового мінімального розміру статутного капіталу. Тепер він має бути сформований протягом року з моменту державної реєстрації.	Процес реєстрації ТОВ складніший, ніж у ФОП, і зазвичай потребує нотаріального посвідчення документів та участі спеціалістів.
Дозволено необмежену кількість учасників.	За загальної системи оподаткування ставки податків вищі, а також існує більша кількість обов'язкових зборів порівняно з ФОП.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) - це форма господарського товариства, в якій статутний капітал поділений на частки між учасниками. Кожен з учасників несе відповідальність за борговими зобов'язаннями товариства у межах свого внеску.

Однак, якщо цього недостатньо для покриття боргів, учасники повинні відповідати ще й власним майном - у фіксованому розмірі, який кратний їхньому внеску. Конкретну межу додаткової відповідальності визначають у статуті товариства.

Приватне підприємство

Приватне підприємство (ПП) - це форма господарювання, що функціонує на основі приватної власності одного або кількох осіб. Засновниками можуть бути громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, а також юридичні особи.

Діяльність такого підприємства може здійснюватися як особисто власником, так і найманими працівниками. Приватне підприємство засновується виключно на приватній формі власності - фізичних або юридичних осіб.

Акціонерне товариство (АТ)

Акціонерне товариство (АТ) - це підприємство, що має статутний капітал, поділений на акції однакової номінальної вартості. Таке товариство відповідає перед кредиторами лише своїм майном, а акціонери - тільки в межах вартості акцій, що їм належать.

Статутний капітал формується із загальної номінальної вартості всіх випущених акцій і не може бути меншим за суму, еквівалентну 1250 мінімальним зарплатам, розраховану за чинною на момент створення компанії ставкою.

Кооператив

Кооперативи - це одна з організаційно-правових форм господарювання, яка передбачає спільну діяльність учасників для досягнення економічної чи соціальної мети. Законодавство України передбачає три основні типи кооперативів: виробничі, обслуговуючі та споживчі.

У минулому ця форма об'єднання була досить поширеною - у вигляді дачних чи гаражних кооперативів. Дачні кооперативи (схожі за принципом дії на ОСББ, але для заміських ділянок) об'єднували власників дач для спільного управління територією, інфраструктурою та комунальними питаннями.

Виробничі кооперативи - це вже складніші утворення, які передбачають спільне ведення бізнесу чи виробництва. Наприклад, група осіб могла організувати у гаражному кооперативі невелике виробництво, і тоді об'єднання набувало статусу виробничого кооперативу.

Сьогодні кооперативи втрачають популярність як форма ведення бізнесу. Юридично ця форма залишається доступною, але її практичне використання - скоріше виняток, ніж правило.

Як вибрати організаційно-правову форму бізнесу?

Щоб зробити виважений вибір, варто врахувати кілька ключових факторів:

✓ **Обсяг діяльності та амбіції розвитку**

Для невеликого бізнесу без планів на швидке масштабування доцільно розпочинати з ФОП. Якщо ж передбачено розширення штату, зростання прибутків або залучення партнерів - варто розглядати юридичну особу, наприклад, ТОВ чи акціонерне товариство.

✓ **Фінанси та оподаткування**

Важливо оцінити стартовий капітал, податкове навантаження та потребу в інвестиціях. ФОП підходить для справ із невеликим бюджетом і простим податковим обліком. Натомість ТОВ чи АТ краще відповідають бізнесам зі складною фінансовою структурою або потребою в зовнішньому фінансуванні.

✓ **Ступінь відповідальності**

Вибір форми напряму впливає на особисту відповідальність підприємця. ФОП несе повну відповідальність усім своїм майном, у той час як ТОВ або АТ забезпечують обмежену відповідальність - лише в межах внесеного капіталу.

✓ **Модель управління**

ФОП дозволяє повністю контролювати всі бізнес-процеси самостійно. Якщо ж управління передбачається спільно з партнерами або командою - потрібна структура, яка чітко визначає повноваження й відповідальність. У цьому випадку краще підходять ТОВ або АТ.

✓ **Перспективи зростання**

Стратегічне бачення бізнесу має велике значення. Якщо планується вихід на нові ринки, співпраця з великими компаніями чи залучення інвесторів - варто одразу обирати форму, яка не обмежуватиме такі можливості в майбутньому.

3.3. Реєстрація ФОП та юросіб в Україні

Відкрити ФОП може будь-який громадянин України, якому виповнилось 16 років. Він буде сплачувати податки за місцем прописки чи за офіційно зареєстрованим місцем проживання. Переселенці з тимчасово окупованих українських територій можуть зареєструвати ФОП не за місцем прописки. Попередньо слід отримати документ про тимчасову реєстрацію у Державній міграційній службі України.

Які документи потрібні для відкриття ФОП

Для реєстрації ФОП потрібні такі документи:

- копія паспорта;
- копія ідентифікаційного коду;
- заява на реєстрацію;
- заяву на єдиний податок (для спрощеної системи оподаткування).

Форма заяви на реєстрацію ФОП затверджена наказом № 3268/5 Мін'юсту.

Крок 1. Обираємо КВЕД

КВЕД - це класифікатор видів економічної діяльності. Його можна знайти на сайті Держстату. Коди структуровано за галузями економіки. ФОП має право займатися підприємницькою діяльністю лише за тими кодами, які записані в його реєстраційних документах. «Єдинникам» потрібно зазначити КВЕД у реєстрі платників єдиного податку.

Отримувати дохід від ведення діяльності можна тільки в рамках зареєстрованих КВЕД. В іншому випадку податкова може позбавити статусу платника єдиного податку і донарахувати податки.

КВЕД впливає на ставку єдиного податку на I і II групах. Для них ставку встановлюють місцеві ради, її розмір залежить від виду діяльності, яким займається ФОП.

Згідно зі ст. 293.6 Податкового кодексу України, якщо ФОП веде діяльність одразу за кількома КВЕД, використовується максимальна для його групи ставка єдиного податку.

Під час подання реєстраційних документів треба вказати, який КВЕД буде основним. Він описує основний напрям бізнесу. Вважається, що за ним ФОП буде отримувати найбільший дохід.

ФОП може вказати лише один основний КВЕД. В паперових документах основним вважається КВЕД, вказаний у списку першим.

Що потрібно врахувати при виборі КВЕД?

Перед реєстрацією ФОПу варто продумати наперед усі види підприємницької діяльності і вказати додаткові КВЕДи. Їх можна додавати в будь-який час. Також ФОП може змінювати КВЕДи, якщо він міняє галузь діяльності або конкретний код йому потрібен для того, щоб отримати ліцензію (наприклад, для продажу алкоголю, тютюнових виробів тощо).

Податкове законодавство не забороняє вести бізнес одразу в кількох галузях (таких як, наприклад, торгівля і надання послуг), тому кількість КВЕД, які можна зареєструвати, необмежена. Але банківські установи можуть сприйняти велику кількість не пов'язаних між собою КВЕДів як ознаку фіктивного бізнесу і

відмовити у відкритті рахунку. Розрізнені КВЕДи також можуть привернути увагу податкової.

Чинний класифікатор може не включати окремі види сучасних послуг. У таких випадках ФОПу слід обирати КВЕД, суміжний з його галуззю. Наприклад, для SMM-фахівців підійдуть коди 63.99 «Надання інших інформаційних послуг» та 73.12 «Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації».

Крок 2. Обираємо групу для ФОП

Після вибору КВЕДу необхідно обрати систему оподаткування - загальну або спрощену (єдиний податок).

Загальну систему використовують великі підприємства з великою кількістю найманих працівників. Розмір податку визначається відсотком від суми чистого прибутку за місяць.

Спрощена система підходить для невеликих підприємств. Підприємці на цій системі сплачують єдиний податок (ЄП) - фіксовану суму чи відсоток від обсягу доходу.

Податковий кодекс України (ПКУ) визначає чотири групи платників єдиного податку (ЄП):

ФОП 1 групи - це підприємці без найманих працівників, які займаються роздрібною торгівлею на ринках або наданням побутових послуг людям. Обсяг річного доходу має не перевищувати 1,11 млн грн на рік (на 2024 рік). Співпрацювати з юридичними особами заборонено.

ФОП 2 групи - невеликі бізнеси з більшим обсягом доходів, ніж у попередній групі. Підприємці можуть займатися виробництвом харчових та нехарчових продуктів, лісовим та рибним господарством, розведенням тварин, ресторанним бізнесом, торгівлею на ринках та в магазинах, наданням побутових послуг, виробництвом товарів, фрилансом тощо. Кількість найманих працівників не більше 10 осіб. Максимальний річний дохід - 5,9 млн грн на рік (на 2024 рік). ФОПи 2 групи можуть співпрацювати та укласти договори з юридичними особами.

ФОП 3 групи - це підприємці, які можуть працювати самостійно або наймати необмежену кількість робітників. Протягом календарного року обсяг доходу у них не перевищує 8,2 млн грн. (на 2024 рік). Вони можуть співпрацювати з юридичними особами.

ФОП 4 групи - це підприємці, які займаються сільськогосподарською діяльністю. Для цієї категорії передбачені спеціальні системи оподаткування і немає максимального річного ліміту доходу. ФОПи 4 групи можуть співпрацювати з юридичними особами.

Критерії вибору групи для ФОП

Обираючи групу для ФОП, підприємець повинен врахувати такі особливості власного бізнесу:

1. **Обсяг діяльності.** Для невеликого бізнесу найкраще підійде 1 група ФОП, для середнього і великого - 3 група.

2. **Очікуваний прибуток.** Якщо він не буде перевищувати 500 000 грн на місяць, варто обрати 2 групу, якщо очікується більш високий прибуток — 3 групу.

3. **Масштабування бізнесу.** 3 група ФОП дає найбільше можливостей для розширення бізнесу.

Крок 3. Відкриваємо банківський рахунок

В окремих банках (Приватбанк, Monobank, Raiffeisen Bank-Aval) рахунок можна відкрити онлайн. Підприємець відкриває карту в мобільному застосунку і реєструє її на ФОП. Також рахунок можна відкрити в будь-якому відділенні банку.

Згідно з п. 69.4 Податкового кодексу України, видаткові операції за рахунком можуть розпочинатися лише після того, як банк отримає повідомлення від органу контролю про взяття рахунку на облік.

ФОП має повідомити банк про свій підприємницький статус (п. 69.7 ПКУ). Повідомляти податкову про відкриття рахунку не обов'язково.

Крок 4. Отримуємо кваліфікований електронний підпис

Кваліфікований електронний підпис (КЕП) потрібен підприємцю для реєстрації ФОП онлайн. В подальшому за допомогою КЕП підприємець може вирішувати багато питань, пов'язаних з електронною комерцією:

- реєструвати ПРРО;
- підписувати електронні документи;
- подавати податкову звітність в електронній формі тощо.

Крок 5. Обираємо спосіб реєстрації ФОП

Підприємці можуть зареєструвати ФОП онлайн самостійно у сервісі «Дія», звернутися до ЦНАП або державного реєстратора, а також скористатися послугами юристів. Розглянемо кожен спосіб.

Як зареєструвати ФОП у сервісі «Дія»

Найпростіший спосіб відкриття ФОП - онлайн через сервіс «Дія». Для цього підприємцю потрібен кваліфікований електронний підпис.

Реєстрація відбувається автоматично без участі державного реєстратора. Потрібно виконати такі дії:

- увійти до кабінету в сервісі «Дія»;
- перейти в меню «Послуги» - «Створення бізнесу»;
- натиснути кнопку «Відкрити за 10 хвилин»;
- вказати громадянство і адресу реєстрації ФОП;
- обрати зі списку КВЕД;
- обрати систему оподаткування (загальну чи спрощену);
- уточнити контактні дані;
- підтвердити заповнену заявку електронним підписом.

Результати про відкриття ФОП можна отримати через протягом 2 робочих днів. В період воєнного стану реєстрація ФОП у податковій може тривати довше.

Як відкрити ФОП через ЦНАП або державного реєстратора

Для офлайн-реєстрації підприємцю потрібно заповнити заяву на реєстрацію ФОП і записатися на прийом у ЦНАП або до державного реєстратора за місцем прописки.

Для реєстрації у ЦНАП потрібні такі документи:

- паспорт;
- оригінал індивідуального податкового номера;
- заява на реєстрацію ФОП (її можна заповнити на місці);
- за необхідності - заява про перехід на спрощену систему оподаткування.

Протягом доби після подання документів підприємцю стане доступний витяг із Єдиного державного реєстру. Його можна отримати в електронному кабінеті сервісу «Дія».

Якщо в населеному пункті, де мешкає підприємець, немає ЦНАП, можна звернутися до акредитованого державного реєстратора. Оформлення ФОП відбувається за такою ж процедурою.

Як зареєструвати ФОП через юристів-підрядників

ФОП може скористатися послугами юридичної компанії — її працівники візьмуть на себе підготовку всіх необхідних документів. Вартість таких послуг залежатиме від термінів реєстрації.

Крок 6. Що потрібно зробити ФОПу після реєстрації?

Щоб розпочати бізнес, після реєстрації ФОПу потрібно додатково оформити такі документи:

Виписка про державну реєстрацію ФОП потрібна для співпраці з контрагентами, банківськими установами, перевізниками тощо.

Після реєстрації виписка автоматично надходить на електронну пошту. Також її можна завантажити в особистому кабінеті «Дії» через протягом 24 годин після реєстрації.

Виписка з реєстру платників єдиного податку потрібна ФОПу-«єдиннику», щоб уникнути додаткового оподаткування. Витяг можна замовити в особистому кабінеті на сайті податкової служби і завантажити через 4-5 днів.

Крок 7. Реєструємо РРО або ПРРО

Згідно з чинним законодавством, для всіх розрахункових операцій з клієнтами ФОП повинен використовувати РРО або ПРРО. Якщо підприємець не дотримується цієї норми, він отримує штраф від податкової.

Як і у випадку державної реєстрації фізичної особи - підприємця, реєстрація юридичної особи може бути здійснена як офлайн, так і онлайн.

Для державної реєстрації юридичної особи приватного права офлайн необхідно подати державному реєстратору такі документи:

- **заяву про державну реєстрацію створення юридичної особи.** У заяві про державну реєстрацію створення юридичної особи приватного права може зазначатися, що вона діє на підставі модельного статуту, а також прохання заявника про реєстрацію юридичної особи платником податку на додану вартість та/або обрання спрощеної системи оподаткування, та/або включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій.

- примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) **рішення засновників про створення юридичної особи;**

- **відомості про керівні органи громадського формування** (ім'я, дата народження керівника, членів інших керівних органів, реєстраційний номер облікової картки платника податків (за наявності), посада, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку), відомості про особу (осіб), яка має право представляти громадське

формування для здійснення реєстраційних дій (ім'я, дата народження, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку);

- **установчий документ юридичної особи** — у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа;

- **документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи у країні її місцезнаходження** (витяг із торговельного, банківського, судового реєстру тощо), — у разі створення юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа;

- **документ, що містить інформацію про розмір обов'язкових платежів та інших обов'язкових витрат**, сплата яких є необхідною для започаткування діяльності товариства, у випадку, передбаченому абзацом шостим пункту 48 частини другої статті 9 цього Закону;

- **структура власності за формою та змістом**, визначеними відповідно до законодавства;

- **витяг, виписка чи інший документ з торговельного, банківського, судового реєстру тощо, що підтверджує реєстрацію юридичної особи - нерезидента в країні її місцезнаходження**, - у разі, якщо засновником юридичної особи є юридична особа - нерезидент;

- **нотаріально засвідчена копія документа, що посвідчує особу, яка є кінцевим бенефіціарним власником юридичної особи**, - для фізичної особи - нерезидента та, якщо такий документ оформлений без застосування засобів Єдиного державного демографічного реєстру, - для фізичної особи - резидента.

Перелік документів, що наведений вище також може бути поданий до державного реєстратора на всій території України. Строк розгляду таких документів такий же як і у випадку реєстрації фізичної особи - підприємця: протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, крім вихідних та святкових днів.

Тема 4. Бізнес-план і його роль у розвитку підприємств сфери послуг

4.1. Підприємницька (комерційна) ідея

4.2. Суть бізнес-планування

4.3. Мета створення бізнес-плану.

4.4. Титульна сторінка. Резюме як елемент бізнес-плану

4.5. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

4.1. Підприємницька (комерційна) ідея

Підприємницька ідея - конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати певний вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів і засобів її досягнення .

Пошук привабливої ідеї бізнесу – це досить важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власного діла виникає проблема: де і як шукати нову підприємницькі ідею.

Методи творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї згруповано у табл. 4.1.

Діяльність підприємця передбачає створення банку ідей, які могли б скласти основний або додатковий профіль виробництва послуг або посередництва. Накопичення ідей може мати як поточний, так і перспективний характер. По кожній ідеї підприємець приймає рішення - приступати або не приступали до її практичної реалізації .

Процес прийняття рішення кожним підприємцем ведеться за власною індивідуальною технологією, що забезпечує вибір одного варіанта з наявних альтернатив, але загальні етапи і послідовність їх виконання наступні:

1) перша експертна оцінка ідеї самим підприємцем реальності практичного втілення;

2) збір інформації про ситуацію на ринку для оцінки ідеї з практичних позицій;

Таблиця 4.1 - Методи творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї

Назва методу	Характеристика
Метод аналогії	передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, "підказаного", наприклад, технічною економічною або ін. літературою, "підглянутого" в природі.
Метод інверсії	передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми: перевернути "догори ногами"; "вивернути" на протилежний бік; поміняти місцями ін.
Метод ідеалізації	базується на ініціюванні уявлення про ideale рішення проблеми, що може "наштовхнути" на усвідомлення якоїсь нової ідеї
Метод "мозкового штурму"	зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань.
Метод конференції ідей	відрізняється від методу "мозкового штурму" тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментарю. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей.
Метод колективного блокнота	поєднує індивідуальне висунення ідеї з колективною оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує у блокноті власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо нової підприємницької ідеї.
Метод контрольних запитань	полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої ної ідеї.
Метод фокусних об'єктів	зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення і тому його названо фокусним.
Метод морфологічного аналізу	заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу.

3) проведення підприємницьких розрахунків з метою виявлення: об'єктів попиту і пропозиції на ринку на послуги (товар), передбачувані до виробництва; можливої ціни реалізації аналогічних послуг; витрат виробництва; величини прибутку і ефективності виробництва послуг і ін .;

4) друга експертна оцінка здійснюється залученими фахівцями і має на меті встановити сумісність ідеї з можливостями підприємця;

5) прийняття рішення підприємцем продовжити роботу над ідеєю або ж її відкинути і перейти до осмислення іншої підприємницької ідеї.

4.2. Суть бізнес-планування

Бізнес-план підприємства - це письмовий документ, в якому викладена суть, напрямки і способи реалізації підприємницької ідеї, схарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Метою складання бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчий та віддалений періоди.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві важливі функції: зовнішню (ознайомлення заінтересованих ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї) і внутрішню (відпрацювання системи управління впровадження підприємницького проекту).

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, яка готує бізнес-план, виділяють стандартні етапи при їх розробці, які необхідно враховувати з певною послідовністю:

– визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, для вирішення яких розробляється бізнес-план;

– чітке визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план. Потрібно чітко уявляти для кого готується бізнес-план (для внутрішнього використання менеджерами підприємства; для інвесторів; комерційних банків; лізингодавців; венчурних фондів тощо);

– збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, необхідної для розробки бізнес-плану.

– вибір структури бізнес-плану і його розробка.

Зміст і структура бізнес-плану залежить від:

1) аудиторії, для якої призначений бізнес-план, від мети та цілей його розробки;

2) розмірів бізнесу і фінансових ресурсів;

3) специфіки сфери майбутнього бізнесу (виробництво, послуги, торгівля і т. д.);

4) продукту бізнесу та його життєвого циклу, можливостей розширення бізнесу в майбутньому;

5) рівня конкуренції в галузі.

Основні розділи бізнес-плану та їх елементи:

1. Резюме

- мета плану;

- короткий опис бізнесу і його цільового клієнта;

- що робить ваш бізнес несхожим на бізнес ваших конкурентів;
- що повинно викликати довіру до вашого бізнесу (звітні матеріали, кваліфікованість керівника групи і т. д.);
- витяги з основних фінансових пропозицій.

2. Характеристика бізнес-ідеї

- аналіз ідеї;
- основні напрямки і мета діяльності;
- характеристика виду економічної діяльності.
 - ознайомлювальний опис продукції (послуги) і їх застосування;
 - специфіка продукції (послуги), відмінності чи унікальність;
 - технологія і кваліфікація, необхідні у вашому бізнесі;
 - ліцензії / патентні права (у разі потреби);
 - майбутній потенціал продукту (послуги).

3. Аналіз ринку

- покупці;
- конкуренти (їх сильні і слабкі сторони);
- сегменти ринку, його розмір та можливості зростання;
- склад вашої клієнтури;
- вплив конкуренції.

4. Маркетинговий план

- маркетингове розміщення (забезпечення конкурентоздатності продукції (послуг) – основні характеристики продукції (послуг) в порівнянні з конкуруючими;
- ціноутворення;
- схема поширення товарів;
- методи стимулювання продажу.

5. Організаційний план

- планування потрібної кількості персоналу;
- характеристика персоналу;
- методи стимулювання.

6. Виробничий план

- виробничий цикл;
- приміщення;
- обладнання;
- схема розповсюдження продукції;
- обсяг необхідних засобів;

7. Інвестиційний та Фінансовий план

- необхідні інвестиції;
- прогнозування обсягу продажу;
- оцінка прибутку;
- собівартість продукції, обсяги продажу, прибутку;
- аналіз обігу коштів;
- таблиця річного балансу.

8. Оцінка ризиків

- можливі ризики;

- методи та заходи подолання;

9. Додатки

В загальних рисах структура бізнес-плану подана на рис. 4.1.

При підготовці бізнес-плану у сфері послуг (у тому числі сфері зв'язку) необхідно брати до уваги, що дане дослідження має істотні відмінності від бізнес-плану організації виробництва, що пов'язане з наявністю у послуг ряду відмітних ознак. Найбільш важливими відмінностями послуги від товару є такі характеристики послуги, як невідчутність, неможливість перевірити якість послуги, що надається, не споживши її, непостійність якості надання однієї і тієї ж послуги, невіддільність послуги від виконавця. Всі перераховані характеристики послуги обумовлюють той факт, що ключову роль в бізнесі, який орієнтований на наданні яких-небудь послуг, грає людський чинник, що потрібно враховувати при складанні бізнес-плану.

Сфера послуг досить різноманітна. Основними видами послуг в теперішній час є послуги зв'язку, послуги побутового обслуговування ділові, транспортні послуги. Розробка бізнес- плану у сфері послуг повинна починатися з вивчення ринку тій послуги, яку планується надавати. На даному етапі підготовки бізнес-плану розглядаються основні характеристики попиту і пропозиції, визначаються основні тенденції, властиві ринку, а також прогнозуються можливі шляхи подальшого розвитку ринку, що цікавить. Інформація отримана на цьому етапі, необхідна для оцінки майбутніх доходів за проектом.

Наступним етапом складання бізнес-плану у сфері послуг є розробка маркетингової кампанії. При цьому потрібно брати до уваги, що не всі маркетингові прийоми, які широко використовуються у сфері матеріальних товарів, застосовні в сфері послуг. Маркетингова стратегія для підприємства сфери послуг складається зазвичай з трьох елементів: зовнішній маркетинг, внутрішній маркетинг і маркетинг відносин. Зовнішній маркетинг передбачає проведення заходів, які направлені на вироблення лояльності потенційних клієнтів до компанії в цілому. Метою внутрішнього маркетингу є забезпечення оптимального рівня лояльності співробітників компанії до організації, в якій вони працюють. Маркетинг відносин створюється безпосередньо співробітником компанії, що працює з клієнтом, тому даний вид маркетингу особливо важливий для компаній, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг.

Враховуючи, що людський чинник грає вирішальну роль в компаніях сфери послуг, при складанні бізнес-плану потрібно передбачити витрати на проведення заходів, направлених на підвищення кваліфікації персоналу компанії. Також в процесі підготовки бізнес-плану у сфері послуг необхідно розробити систему мотивації персоналу.

Бізнес-план у сфері послуг повинен містити розрахунок величини інвестиційних витрат. До даних витрат відносяться витрати, які необхідно здійснити для початку діяльності проектного підприємства. При цьому слід передбачити витрати на залучення і підбір кваліфікованого персоналу.

Структура бізнес-плану

Резюме (executive summary)	Висвітлені основні положення проекту (назва і головна ціль; хто виступає ініціатором проекту та іншими учасниками; ціна; термін та етапи реалізації проекту; джерела фінансування; критерії ефективності та фінансові показники проекту; можливості та привабливість для бізнесу; важливість для підприємства і регіону).
Загальні відомості про підприємство (company profile)	Профіль діяльності підприємства, його положення на ринку сьогодні і бажане в майбутньому; головні події, що мали вплив на появу ідеї бізнесу; структура управління підприємством; основні техніко-економічні показники підприємства; аудиторський аналіз.
Ринок збуту підприємства (environment of industry)	Аналіз ринку певного товару/послуги: становище справ у галузі, потенційні клієнти та місткість ринку, конкуренція, ефективність певного бізнесу; опис характерних рис продукту чи послуги, що забезпечить їм конкурентоздатність на ринку; перспективи розвитку.
Маркетинговий план (marketing plan)	Визначення обсягу продажу та каналів їхнього збуту; вироблення стратегії ціни, що базується на методах затрат (повних, середніх, граничних, стандартних, прямих); підбір рекламних зусиль; визначення методів контролю ситуації на ринку; передбачення факторів ризику, що враховують виробничі порушення, пов'язані з постачанням сировини чи комплектуючих; комерційні ризики, зумовлені реалізацією продукції на ринку; фінансові ризики, що викликані інфляцією та коливанням курсів валют; ризики, що пов'язані з нещасними випадками.
Організаційно- виробничий план (operating plan)	Організаційний план, в якому міститься інформація про персонал та керівництво і розглядається правове забезпечення проекту План виробництва, що відображає виробничий процес (питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, страхування та договірну документацію, формування документів на одержання ліцензії, розробки системи забезпечення і контролю якості наданих послуг ін) та інвестиційне забезпечення, якщо таке потрібне План трудових ресурсів (human resources plan) передбачає підбір професійних кадрів. Цей план повинен вивести організаційну структуру підприємства, де будуть чітко вказані посадові обов'язки працівників та їхні посадові оклади. Передбачає розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробку кваліфікаційних вимог, посадових інструкцій та форм оплати праці тощо.
Фінансовий план (financial plan)	Визначає ефективність пропонованого бізнесу. В цьому розділі необхідно відобразити: загальну потребу в інвестиціях, джерела фінансування, план прибутків та видатків; баланс грошових надходжень; термін окупності проекту; з яких коштів буде фінансуватися проект.
Оцінка ризиків	Можливі ризики; методи та заходи подолання

Рисунок 4.1. Структура бізнес-плану

Відмінною характеристикою бізнес-плану у сфері послуг є досить висока частка витрат на оплату праці в загальному об'ємі поточних витрат. Даний факт необхідно враховувати при складанні бізнес-плану.

Бізнес-план у сфері послуг повинен включати також опис організаційної структури створюваного підприємства. Необхідно представити штатний розклад з вказівкою основних посадових обов'язків і кількості штатних одиниць для кожної посади.

Важливою складовою будь-якого бізнес-плану є фінансово - економічна оцінка проекту, яка має на увазі розрахунок основних показників, що дозволяють оцінити економічну ефективність вкладення грошових засобів в створення підприємства, що працює у сфері послуг: строк окупності проекту, оцінка величини позикових засобів (в тому випадку, якщо для фінансування проекту недостатньо власних засобів ініціатора проекту), чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності тощо.

У зв'язку з тим, що в процесі реалізації проекту існує ризик відхилення реальних показників проекту від планованих, проводиться аналіз ризиків проекту. Метою даного аналізу є визначення ступеня чутливості ключових фінансових показників до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На основі інформації, отриманої в ході аналізу ризиків проекту, робиться висновок про можливу зміну значень фінансових показників проекту.

4.3. Мета створення бізнес-плану

Бізнес-план розробляють для наступних цілей

- Для одержання банківського кредиту. Українські банки для видачі кредитів вимагають від підприємців подачі бізнес-плану для ухвалення остаточного рішення про видачу (або не видачі) кредиту. Аналогічна ситуація складається й із західними кредитними лініями, які діють через українські банки. У даній ситуації бізнес-план стає ключовою ланкою в процесі одержання кредиту.

- Для внутрішніх цілей. Для самоконтролю (правильність дій, розпочатої справи, напрямку діяльності), прийняття правильного рішення, вкладенню коштів, отримання прибутку тощо.

Для залучення засобів інвесторів. Венчурні інвестиційні фонди, приватні інвестори або публічна емісія акцій – джерела залучення інвестицій. Бізнес-план стає гарною підмогою при одержанні цих засобів. При залученні засобів з іноземних джерел без бізнес-плану не обійтися. І хоча правильно складений план не гарантує одержання засобів, без плану у вас не буде ніяких шансів.

Для створення спільного підприємства або налагодження партнерства. Іноземні компанії, знаючи про економічні труднощі в Україні, з великою обережністю підходять до оцінки потенційного партнера по спільному підприємству. У цьому змісті обґрунтований бізнес-план допоможе переконати партнера в серйозності намірів.

Для укладання великого контракту. В умовах високої конкуренції буває досить складно переконати потенційних замовників або покупців у перспективності й серйозності намірів. Грамотно складений бізнес-план може

стати серйозним аргументом на користь при проведенні переговорів з великим замовником або покупцем про укладення важливого контракту. План, наданий потенційному партнерові повідомляє про надійність співробітництва.

Для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи. Бізнес-план допоможе переконати потенційного покупця або самого себе (при купівлі іншої компанії) у вигідності угоди.

Для реорганізації справи. При розширенні (рості) компанії з'являється необхідність створення стратегічної (або тактичної) концепції розвитку. Бізнес-план, у розробці якого беруть участь партнери по бізнесу й ключові співробітники, допомагає виробити концепцію та дозволяє партнерам і співробітникам усвідомити мету й конкретні завдання, які стоять на шляху реалізації концепції.

Бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і для різних фахівців. Успіх підприємства залежатиме від того, наскільки вдало план відповідає інтересам тих, для кого він призначений. У різних фахівців, зацікавлених у справі, різні підходи й пріоритети в оцінці бізнес-плану. Банки недовіркою дивляться на бізнес-плани, в яких підкреслюється високий потенціал росту компанії, тоді як представники венчурних інвестиційних фондів віддають перевагу швидкому росту. Кожний бізнес-план повинен бути однаковою за своєю структурою (висвітлювати єдине коло питань, пов'язаних з бізнесом) і відрізнятися тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 - Пріоритетні моменти для складання бізнес-планів

Фахівці	Пріоритети оцінки	Обсяг, сторінок
Банкіри	Фінансові потоки, активи, стабільний ріст	10–20
Інвестори	Стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда керівників	20–40
Стратегічний партнер	Спільний потенціал, спільні товари й послуги	20–40
Великий клієнт	Стабільність, послуги	20–40
Нові співробітники	Стабільність, великі можливості професійного росту	20–40
Фахівці зі злиття компаній	Досягнення тих цілей, які одне підприємство не здатне досягти самостійно	20–40
Для внутрішніх цілей	Прибутковість, витрати, ефективність, ризики, перспективи	40–100

4.4. Титульна сторінка. Резюме як елемент бізнес-плану

Оформлення бізнес-плану розпочинається з підготовки титульного аркуша. Він повинен бути інформативним і виглядати професійно з вказівкою щодо конфіденційності самого плану. Титульний аркуш бізнес-плану – це візуальне звертання від вашого бізнесу. Він створює перше враження, тому повинен бути привабливим і відразу надати таку інформацію: де, коли і хто склав цей документ. Тут же вказується назва проекту, яка коротко і чітко формулюватиме ідею, закладену в бізнес - плані.

На титульному аркуші обов'язково слід вказати наступне:

- назва проекту (або інше призначення вашого бізнес-плану);
- назва підприємства;
- місце розташування підприємства, номери телефонів, за якими можна зв'язатися із власником (керівником) або вповноваженим на ведення переговорів особою;
- прізвище, ім'я, по батькові (повністю) власника (керівника) й розроблювача бізнес-плану;
- дата (місяць і рік) складання.

Чого не слід відображати в бізнес-плані:

- Не можна робити нереалістичні прогнози.
- Не можна недооцінювати труднощі розвитку бізнесу.
- Не можна недооцінювати конкуренцію.
- Не можна припускати, що читачі знають технічний лексикон вашого майбутнього бізнесу.
- Не можна включати довгі і надто вузькі технологічні терміни.
- Не можна включати до плану інформацію високо конфіденційного характеру.
- Не можна уникати обговорення ризику, що супроводжує бізнес. Це може підірвати довіру до вашого плану.

Резюме бізнес-плану розміщують на початку документа, хоча пишуть його на завершення роботи. Резюме - це самостійний рекламний документ, який вміщує основні положення всього бізнес-плану. Необхідними елементами резюме повинні бути вартість проекту та величина кредиту і терміни його погашення, тобто термін окупності проекту. Обсяг резюме становить 1-2 сторінки.

Резюме бізнес-плану - це дуже стислий опис всього проекту. Воно повинно містити наступну інформацію:

- Назва проекту (правильно написана назва проекту має нести вже достатню інформацію про те, що планується).
- Ціль розробки бізнес-плану (для чого та для кого розробляється бізнес-план).
- Ціль проекту (мета бізнес-діяльності, яку ви плануєте). Цілі проекту-це цілі вашого бізнесу, які визначаються загальною стратегією: розширення ринку, впровадження нововведень, отримання максимального прибутку, створення нового бізнесу, розширення існуючого бізнесу, купівля бізнесу інше. Цілі мають бути описані таким чином, щоб було зрозуміло і переконливо для кожної людини, не знайомій з даним бізнесом, але в якій ви зацікавлені, що це за бізнес-пропозиція.
- Стислий опис проекту (що саме та яким чином буде відбуватися).
- Короткий опис продукції або послуг (яка саме продукція, в чому її корисність для покупців, у чому вимірюється одиниця продукції, яка ціна за одиницю вимірювання продукту, який заплановано обсяг збуту в квартал (або місяць, в залежності від терміну планування, який ви обрали), у випадку виробництва - який максимальний обсяг виробництва можливий в квартал (місяць)).

- Короткий опис цільових ринків.
- Короткий опис сировини (матеріалів) та необхідного обладнання, якщо передбачено.
- Місце розташування діяльності.
- Необхідний персонал.
- Термін планування, термін підготовчого періоду, термін початку реалізації проекту, термін окупності проекту.
- Необхідні інвестиції (загальна вартість проекту, скільки плануєте вкласти власних коштів, скільки треба залучених коштів, в якій формі планується їх залучити, які необхідні капітальні вкладення і обігові кошти).
- Заплановані показники оперативної діяльності (скільки планується надходжень від реалізації (виручки) протягом терміну планування, скільки планується витрат протягом терміну планування, які плануються прибутки на кінець терміну планування, скільки коштів залишається у вас після повернення залучених інвестицій).

Резюме має бути досить змістовне і зрозуміле для читання людині, якій ви подаєте свій бізнес-план. Потенційні інвестори вибирають вартий уваги проект з поміж десятків різних. Резюме - це візитна картка вашого проекту. Якщо воно погано складене і не зацікавило інвестора, то вірогідніше за все, він навіть не буде переглядати інші частини вашого бізнес-плану. Фактично резюме складається на основі написаного бізнес-плану, в нього вписується необхідна інформація з різних розділів бізнес-плану в стислому вигляді.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків. Цей розділ часто недооцінюється розробниками, хоча він є одним з найважливіших розділів плану, тому що може викликати (чи ні) інтерес потенційного інвестора.

Для детального вивчення проекту в резюме можна включити SWOT-аналіз. Для характеристики внутрішніх ресурсів підприємства використовується два показники *strenth* - сила, *weakness* - слабкість, для аналізу зовнішніх резервів - *opportunities* - можливості, *troubles* - загрози. Тут необхідно розглянути такі фактори.

1. Організаційні (організаційно-правова форма, наявність приміщення).
2. Маркетингові (ринкові фактори: економічний, політичний, соціально-культурний, технологічний, демографічний; місткість ринку; конкурентоспроможність товару чи послуги; якість реклами).
3. Технічні (наявність дешевих складових послуг, новизна послуги, бездоганна обслуга).
4. Фінансові (наявність власних коштів).
5. Кадрові (професіоналізм працівників).

4.5. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану

Оформлення і стиль не менш важливі для успіху бізнес-плану, як і його зміст. Недбало оформлений, неграмотно складений, надмірно роздутий чи, навпаки,

невиправдано стиснутий бізнес-план не знайде розуміння і підтримки в потенційних інвесторів ділового проекту.

Ваш *бізнес-план повинен виглядати професійно*. Це рекламний документ, що представляє як вас, так і ваш бізнес. Зокрема, про вашу компетентність будуть судити не лише за змістом, але й по зовнішньому вигляду бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він повинен бути складним та наповнений великою кількістю матеріалу. Бізнес-план має *бути простим, функціональним, зрозумілим і зручним у використанні*.

Складати бізнес-план потрібно таким чином, щоб інвестори легко могли відшукати в ньому параграфи, що їх цікавлять, оскільки не кожен з них захоче читати весь бізнес-план. На першій сторінці бізнес-плану слід розмістити зміст. Необхідно також передбачити й функціональний розподіл розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації. При складанні більшості бізнес-планів для представлення фінансової інформації часто використовують розвороти.

Частіше за все бізнес-план містить конфіденційну інформацію про ваш бізнес, тому слід добре контролювати його розповсюдження. Деякі підприємці нумерують кожен екземпляр. Інші – при першому знайомстві з потенційним інвестором дають йому короткий огляд і тільки в тому випадку, якщо інвестор висловив зацікавленість, представляють йому детальний план.

Фахівці з бізнесу-планування рекомендують дотримуватись наступних **правил складання й оформлення бізнес-плану**:

✓ речення повинні бути короткими, ясними, чіткими, енергійними. Не потрібно даремно витратити слова і надмірно прикрашати текст (писати "гарно"). Не варто вкладати в текст занадто багато емоцій. Не рекомендується вживати багатозначні і розпливчасті вираження (наприклад, "хтось" чи "пан Х", якщо можна конкретно назвати людину). Читач погано сприймає занадто академічний, наукоподібний твір. Бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати зміст підприємницького проекту. У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів;

✓ бізнес-план повинен забезпечувати конфіденційність інформації про фірму та її діяльність, тому необхідно контролювати сферу його розповсюдження;

✓ бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити потенційних інвесторів;

✓ бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози треба обґрунтовувати та підкріпляти посиланнями на дослідження цільового ринку. Будь-яке припущення повинно мати кілька варіантів: від найгіршого до найоптимістичного, у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший;

✓ не варто захоплюватися загальними міркуваннями, екскурсами в чисту теорію чи якість сфери, що не пов'язані з даним бізнесом. Наприклад, підкреслюючи циклічний характер продажів свого товару, не потрібно повністю викладати теорію ділового циклу;

✓ ідеї, представлені в бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбіційними. Не потрібно завищувати планку майбутніх досягнень без обліку реальних

можливостей бізнесу - навіть якщо це починається в рекламних цілях. Потенційні інвестори - банки, держава, венчурні компанії і т. п. - часто набагато краще інформовані про реальний стан справ. Особливо точною і добре обґрунтованою повинна бути інформація про розміри ринків збуту, перспективи росту, заплановану частину ринку;

✓ дуже допомагає з'ясуванню положень плану використання фотографій, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих засобів істотно підвищує враження про бізнес-план;

✓ необхідно подбати про чітку структуру плану. Матеріал повинен бути розділений на короткі, добре виділені параграфи. Для позначення різних частин бізнес-плану можна використовувати різні кольори, зразки шрифту і т. д.. Добре структурований і оформлений матеріал легко читається, швидше попадає в поле зору. Не можна дозволити своєму бізнес-плану загубитись в масі подібної продукції, що лежить на столі в потенційного інвестора. Ваш бізнес-план повинен виділятися на загальному тлі;

✓ потрібно особливо чітко виділяти основні пропозиції бізнес-плану, його головні висновки;

✓ не варто загроможувати основні розділи бізнес-плану різною об'ємною інформацією. Але якщо вона дійсно необхідна і роз'ясняє суть справи, викидати її з бізнес-плану не потрібно. Краще включити таку інформацію в додатки для того, щоб її могли знайти читачі, що мають потребу в додатковій інформації;

✓ важливо правильно вибрати час для роботи над бізнес-планом. Це заняття вимагає великої зосередженості, тому бізнес-план варто писати тоді, коли над вами не тяжіють серйозні проблеми й усе йде відносно гладко;

✓ при складанні бізнес-плану не можна забувати про такий важливий принцип, як гнучкість планування. Необхідно визначати основні положення бізнес-плану так, щоб вони могли бути адаптовані до непередбачених змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

✓ загальний обсяг бізнес-плану може бути прийнятним, якщо він не перевищує 100 сторінок. Як свідчить практика, обсяги бізнес-плану обмежуються 20-25 сторінками (якщо вартість проекту більше 100 тис. грн необхідні детальніші розрахунки з поясненнями);

✓ якщо бізнес-план складається для досягнення цілей розвитку і диверсифікації в нові сфери бізнесу для вже існуючого підприємства, він повинен дати відповідь, чи не постраждають поточні, основні операції від зв'язку з запланованих змін;

✓ за необхідності додаткова інформація може бути винесена в „Додатки”.

Існують також **певні правила технічного оформлення**, які включають:

- наявність титульного аркуша;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації тощо.

Тема 5. Початковий етап бізнес-планування

- 5.1. Загальні відомості про підприємство та продукцію.**
- 5.2. Ринок збуту підприємства (environment of industry).**
- 5.3. Аналіз конкурентів**
- 5.4. Сегментація ринку**
- 5.5. Прогноз попиту і збуту**
- 5.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії**

5.1. Загальні відомості про підприємство та продукцію

Дослідження галузі, опис фірми та продукції опрацьовується в бізнес-плані, щоб:

- обґрунтувати перспективність галузі, до якої належить бізнес;
- породити довіру до бізнесу описом переваг його продуктів.

Для цього необхідно розглянути такі складові:

- 1 Сучасна ситуація і тенденції розвитку галузі.
- 2 Фірма, її продукти і (або) послуги.
- 3 Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги).
- 4 Стратегія зростання фірми.

Стислий аналіз стану галузі

Стислий аналіз стану галузі передбачає:

Загальний опис галузі і її розміри (динаміка обсягів продажу в галузі, тенденції зростання і розвитку галузі).

Найбільші підприємства галузі (вказати загальну кількість, подати перелік провідних підприємств галузі і вказати їх частку збуту, навести динаміку появи фірм у цій галузі за три роки).

Регіональна структура виробництва (загальна характеристика регіону, розподіл підприємств за областями).

Розвиток експорту та імпорту продукції/послуг (обсяги експорту та імпорту, перелік товарів, що експортуються/ імпортуються, куди експортується/ звідки імпортується продукція, оцінка перспектив розвитку експорту / імпорту в галузі і для регіону).

Основні характеристики підприємств галузі – потенційних конкурентів.

Цільові програми розвитку галузі (галузеві, регіональні): основні завдання та пріоритети розвитку, чи виділяються фінансові ресурси, чи надаються податкові пільги.

Ключові фактори успіху (бренд, доступ до каналів розподілу і фінансування, технологія, науково-дослідні розробки).

Необхідне юридичне забезпечення обраного виду бізнесу (ліцензії та дозволи на ведення бізнесу, витрати на отримання цих юридичних документів, перелік контролюючих органів).

Податкове оточення бізнесу (найменування податку, база оподаткування з податку, ставка податку, податковий період, пільги з податку).

Основні дані про компанію

Основні дані про компанію: повне найменування; організаційно-правова форма; форма власності; місце розташування та юридична адреса; поштова адреса; електронна адреса; інтернет-сайт; профіль і основні види діяльності; характеристика юридичних документів, необхідних для розглянутих видів діяльності (ліцензії, дозволи, терміни їх дії).

Історія створення компанії: дата заснування; основні етапи розвитку; наявні досягнення за останній період і їх значення для бізнесу; стадія розвитку бізнесу на даний момент.

Поточна організація бізнесу – склад управлінської команди, їхні частки участі в капіталі; розмір статутного капіталу компанії.

Стисла характеристика інфраструктури бізнесу – основні будівлі і приміщення; виробничі потужності; активи компанії.

Відмітні компетенції компанії – це набір унікальних характеристик або спроможностей, які створюють особливу цінність для споживача. До потенційних компетенцій можна віднести способи задоволення потреб основних споживачів (ноу-хау), ефективні системи збуту продуктів/послуг, персонал, географічне розташування.

Інформація про продукти (послуги) фірми

Також у цьому розділі описуються продукція, товар, послуга, які ви плануєте виробляти, реалізовувати, надавати. Ви маєте описати - що це за продукт, в яких одиницях він вимірюється, яке його призначення і сфера застосування, які його споживчі властивості, тобто чим саме він є корисний і привабливий для покупців і чому споживачі будуть його купувати.

Цей розділ містить:

Найменування продукції (послуг).

Призначення продукту (послуги).

Основні характеристики продукту (послуги). Наводяться фізичний опис і ключові характеристики продукції (технічні, естетичні та ін.).

Споживчі властивості продукту (послуги). Описуються конкретні вигоди, переваги, одержувані споживачем від використання продукту (послуги).

Основні конкурентні переваги продукту (послуги). Зазначається, в чому полягають інноваційність та унікальність продукту. Вказуються конкурентні переваги продукції порівняно з продукцією найближчих конкурентів, кращими вітчизняними і зарубіжними зразками.

Основні споживачі та напрями використання продукції. Дається характеристика основних споживачів, вказується, чи використовується продукція для кінцевого споживання або для подальшої переробки.

Життєвий цикл продукції (послуги). Дається характеристика фази життєвого циклу продукту або послуги. Вказуються тимчасові інтервали, необхідні для доведення нового продукту до першого продажу, до піку продажів, до піку прибутку, до припинення продажу.

Асортимент і структура випуску продукції. Вказується планований асортимент і структура випуску продукції (в натуральних і вартісних показниках).

Ціноутворення товару. Вказуються приблизна ціна одиниці продукції (послуги), витрати і орієнтовний прибуток з кожної одиниці товару (послуги).

Слабкі сторони продукту або послуги, які необхідно пов'язати зі способами подолання цих слабкостей.

Юридична захищеність продукції (послуги). Вказується наявність захищеності продукту в цілому або його окремих елементів (патентами, товарними знаками, правом на виготовлення копій).

Додаткові сервісні послуги. Дається стисла характеристика умов поставки, додаткових сервісних послуг споживачам.

Ключовим методом узгодження внутрішніх можливостей, ресурсів підприємства і умов зовнішнього середовища є SWOT-аналіз (Strength – сила, Weakness – слабкість, Opportunity – можливість, Threat – загроза). На перетині можливостей, загроз, сильних і слабких сторін формуються стратегії розвитку підприємства.

Підсумком аналізу є розробка спеціальних стратегій, які повинні бути в тій чи іншій формі реалізовані в бізнес-плані.

5.2. Ринок збуту підприємства (environment of industry)

Вивчення ринку є вирішальним фактором успішності вашого бізнесу. Для досконалого вивчення ринку потрібно замовляти незалежний аудиторський аналіз, що далеко не дешево, але ці витрати себе завжди виправдовують у майбутньому.

Можна провести аудиторське дослідження самому, спираючись на типову схему, що складається з чотирьох етапів:

1. Визначення видів показників, які вам потрібно зібрати.
2. Пошук цієї інформації.
3. Аналіз результатів пошуку.
4. Реалізація дій, які дозволяють використати цю інформацію на користь фірми.

Комплексне дослідження ринку проводиться у чотирьох напрямках :

- дослідження ринку як такого;
- вивчення покупців;
- вивчення товарів;
- вивчення конкурентів.

Для повного розкриття цього питання необхідно висвітлити наступні ключові моменти в діяльності підприємства :

- На яких ринках діє або буде діяти фірма?
- Які основні сегменти цих ринків по кожному виду послуг підприємства?
- Що впливає на попит на ці продукти в кожному з цих сегментів?
- Які перспективи зміни потреб споживачів в кожному з сегментів ринку?
- Як пропонується реагувати на ці зміни?
- Яким чином проводиться вивчення потреб та попиту? Які методи для цього використовуються? Хто проводить дослідження: сама фірма чи залучаються організації спеціального профілю?

- Яка ємність кожного ринку та використовуваного сегменту по всім продуктам?

- Які прогнози розвитку ємності сегментів на кожному ринку на перспективу?

- Яка реакція ринку на появу нових продуктів?

Отже, спершу треба визначитись із потенційними клієнтами та сегментом ринку, а тоді спрогнозувати ринок принаймні на рік наперед.

Для цього потрібно оцінити потенційну місткість ринку певної послуги взагалі, за місяць і за рік. Величина цього показника залежить від ряду факторів: політичних, соціальних, кліматичних, національних та економічних. У цій загальній цифрі потрібно вивести ваш сегмент ринку, тобто визначити суму реалізації послуг вашою фірмою (фактичну та потенційну).

Важливою характеристикою ринку є його місткість, під якою розуміють максимально можливий обсяг продажу певного товару протягом року, виражений у натуральних або вартісних одиницях. Інтерес до цієї ринкової характеристики зрозумілий, оскільки підприємству важливо знати, чи буде обсяг продажу його товарів достатній для компенсації зусиль щодо виходу на цей ринок. Місткість ринку розраховується в натуральному (наприклад, кількість туристів, яких може обслужити ринок) та у грошовому виразі (сумарна вартість послуг, які можна реалізувати на ринку). Знаючи ємність ринку та тенденції її зміни фірма може оцінювати перспективність того чи іншого ринку для себе. Немає сенсу працювати на ринку з невеликою ємністю, на якому до того ж уже працює багато фірм.

Визначення місткості ринку - досить складна процедура, яка потребує великої кількості інформації. Можна використовувати різні методи визначення місткості ринку.

Метод ланцюгових підстановок найчастіше використовують, коли фірма виходить на споживчий ринок із новим товаром. Місткість ринку визначають за формулою :

$$M = n \cdot П \cdot Ц$$

n- кількість потенційних покупців певного товару;

П-кількість покупок, зроблених середніх покупцем;

Ц-середня ціна одиниці товари.

В тих випадках, коли немає доступу до торгової статистики і не представляється можливим провести опитування споживачів, але є результати раніше проведених досліджень поведінки споживачів, їх способу життя, звичок споживання і т.п., з'являється можливість виходячи із загальної чисельності населення (країни, регіону, міста) визначити кінцеву кількість споживачів досліджуваного продукту за допомогою різних проміжних оцінок, то при визначенні місткості ринку можливе використання *методу ланцюжка коефіцієнтів*.

Розглянемо наприклад підхід до розрахунку за допомогою даного методу ємності ринку виїзного туризму:

$$M = Ч * В * Ф * q * Ц$$

де M - місткість ринку виїзного туризму;

Ч - загальна чисельність населення регіону;

В - відсоток людей, що здійснюють туристичні поїздки за кордон;

Ф - відсоток осіб з числа подорожуючих, що користуються послугами туристичних агентств;

q - кількість туристичних поїздок за кордон в середньому одним клієнтом;

Ц - середня вартість туру з розрахунку на одного туриста.

Поширені також статистичні методи обрахунку, що використовують як тенденції минулих років у збуті товарів, так і перспективні.

Кожне підприємство з подібними продуктами на ринку має свою частку, що визначається за формулою:

$$R=O_i/M * 100\%$$

R - частка ринку і-го підприємства за рік;

O_i- обсяг збуту і-го підприємства за рік;

M- місткість ринку.

Підготовка такого прогнозу можлива за допомогою багатьох методів. Для дрібного бізнесу можна обмежитись власними припущеннями, що спираються на ваш власний досвід та допомогу фахівців, яким можна заплатити за консультацію. Великі підприємства замовляють дослідження ринку соціологічним службам, результати досліджень яких обробляють фахівці з маркетингових досліджень.

5.3. Аналіз конкурентів

Для того щоб зібрати і узагальнити інформацію про конкурентів, необхідно виконати такі дії:

1 Скласти список фірм, які є найближчими (територіально) і великими (за розміром) основними конкурентами, вказавши назву і місце розташування кожної фірми-конкурента.

2 Перелічити види продукції (послуг), що становлять основу в загальному обсязі продажу конкурентів, і вказати найбільш вдалі продукти конкурентів.

3 Вказати найбільш важливі ринки збуту кожного конкурента і його частку на цих ринках.

4 Надати дані за обсягом реалізації продукції конкурентів (у натуральному і вартісному виразі) за останній рік.

5 Виявити профіль кожного з конкурентів, вказавши властиві йому переваги (сильні сторони) і недоліки (слабкі сторони). Мета – визначення характерних особливостей конкурентів, що дають їм переваги, а також визначення їхніх недоліків, які можуть обмежити їхній успіх.

6 Впорядкувати конкурентів щодо контрольованої ними частки ринку.

7 Виявити діючих на ринку конкурентів, які демонструють успіхи в галузі ефективного просування товарів на ринок. Описати методи, використовувані цими фірмами, що визначають ефективність їхньої збутової і цінової політики.

8 Вказати виявлені зміни в розвитку конкуренції (посилення або ослаблення) і в основних факторах конкуренції. Зазначити появу нових або зникнення

колишніх конкурентів у галузі, зміну частки ринку порівняно з конкурентами. Визначити, які фірми зазнають труднощів і чому.

9 Зробити прогноз розвитку конкуренції в майбутньому на основі виявлених змін.

Основним аналітичним інструментом для діагностики факторів конкурентного середовища в галузі є модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

При аналізі конкурентів, можна скласти наступну таблицю.

Назва фірми-конкурента	Місце її розташування	Доля ринку, якою вона володіє	Обсяг реалізації послуг

Серед критеріїв, які необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі як :

- монополія на певну технологію виробництва;
- рівень якості і цін;
- можливості сервісного обслуговування;
- гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців;
- швидкість поставки товару / виконання замовлення;
- надійність поставки визначеного обсягу товару /виконання замовлення в потрібні терміни;
- кваліфікація співробітників, які працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його конкурентів. Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу з найбільш кваліфікованих фахівців і залучає зовнішніх консультантів.

Аналіз конкурентного середовища

Критерій	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки

Приклад бальної оцінка ключових конкурентів, слабких і сильних сторін їх діяльності (ціна, рівень якості, частка ринку, канали розподілу товару, загальна фінансова позиція тощо) наведено у табл. 5.1.

Бали призначаються в інтервалі від 0, що означає дуже низька оцінка, до 5 дуже висока. Наприклад, підприємство, ціна на продукцію якого буде нижчою, отримує 5 балів за відповідною позицією.

Аналіз таблиці дозволяє визначити, які підприємства можуть представляти конкурентну загрозу і, які чинники зумовлюють їх сильну конкурентну позицію.

Порівняння конкуруючих товарів і товарів-замінників (послуг) з точки зору займаної ними частки ринку, якості, ціни, споживчих характеристик, способів і термінів доставки, післяпродажного обслуговування, гарантій та інших табл. 5.2.

Таблиця 5.1 - Аналіз ключових конкурентів

Показники оцінки	Підприємства-конкуренти				Сума балів
	А	Б	В	...	
Доля ринку	0,18	0,25	0,09	...	1,0
Ціна	4	5	2		17
Рівень якості	5	3	3		15
Стійкість каналів розподілу	4	3	2		11
Фінансова позиція	3	2	3		11
...		
Сума балів	24	18	16		77
Сума балів з урахуванням долі ринку	4,32	4,5	1,4		11,5

Таблиця 5.2 - Аналіз товарів заміників

Показники оцінки	Найменування товарів-замінників				Сума балів
	А	Б	В	...	
Доля ринку	0,33	0,15	0,28	...	1,0
Якість	3	5	3		18
Відносний рівень ціни	4	3	3		14
Основна споживча характеристика	3	5	2		12
Доступність для споживачів	3	4	4		14
Гарантій обслуговування	2	4	2		9
Витрати на переключення	4	5	3		16
...		
Сума балів	31	38	28		114
Сума балів з урахуванням долі ринку	10,2	5,7	7,8		

Результатом аналізу таблиці є визначення загроз з боку товарів-замінників. Зокрема, можна зробити висновки щодо того, які з товарів цієї групи є досить конкурентними, а також визначити характеристики, які роблять товари-замінники конкурентоспроможними.

Наступним етапом є формулювання конкурентних переваг пропонованої продукції (послуг).

Результати аналізу діяльності конкурентних фірм повинні бути гранично достовірними. Ми не повинні боятися їх перехвалити і в той же час не применшувати їхніх досягнень, що може негативно вплинути на подальшу долю проекту.

У висновках бажано показати, яким чином або в якій стратегії передбачається «виходити» на ринок.

5.4. Сегментація ринку

Сегментація ринку - це процес розподілення всіх потенційних споживачів ринку будь-якого товару чи послуги на досить великі групи у такий спосіб, щоб кожна з них мала особливі вимоги до даного товару. Сегмент ринку утворюють споживачі, що однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу .

Маркетологи вважають, що правильне виокремлення ринкового сегмента - половина комерційного успіху, і постійно згадують модифікацію відомого принципу Парето: 20-процентний сегмент певного ринку забезпечує, зазвичай, 80 % доходів та прибутку фірми. Головними принципами сегментації ринку можна назвати такі: географічний, психографічний, поведінковий, демографічний .

Географічний принцип передбачає розвиток ринку з урахуванням географічних відмінностей - країна, регіон, область, місто, район міста, село. Сегментація за географічним принципом розподіляє світовий ринок на різні географічні одиниці:

- а) зовнішній і внутрішній;
- б) регіональні ринки (європейський, африканський тощо);
- в) ринки окремих країн (китайський, італійський тощо);
- г) внутрішні регіональні ринки (крайові, обласні, міські).

Це дає змогу врахувати особливості окремих країн світового ринку, а на внутрішньому - оцінювати чисельність населення, особливості транспортної мережі району, структуру промисловості району, ступінь насиченості ринку в певному регіоні та динаміку його розвитку, а також кліматичні особливості окремих регіонів світу.

Також географічний принцип передбачає поділ ринку за чисельністю населення та кліматичними характеристиками. Така сегментація має міжнародний характер і однаково проводиться в різних країнах.

Психографічний принцип сегментації ринку орієнтується на розподіл покупців за належністю до суспільного класу (незаможні, середнього достатку, достатку більшого за середній рівень, високого достатку), за способом життя (богемний, елітарний, молодіжний, спортивний), типами особистості (амбіційність, імпульсивність, авторитарність), за адаптивністю споживачів до нового товару на ринку існує п'ять типів споживачів: суперноватори - люди, які мають схильність купувати нові товари не чекаючи загального визнання; новатори - люди, які швидко сприймають все нове, але не виключають можливість оглядітися, зважити; помірні новатори - люди, які схильні безболісно сприймати новинки, але не прагнуть до їх пошуку, тобто сприятливе, але пасивне середовище для нововведень; помірні - люди, які повільно, але сприймають нове. Вони надто обережні, не схвалюють змін. Це особи похилого віку, малозабезпечені; суперконсерватори - люди, які абсолютно не схильні сприймати нове. Результати дослідження довели, що два верхні сегменти мали велику цінність і забезпечують 92 % продажу .

Демографічний принцип сегментації ринку передбачає групування споживачів за віком (6-11 років, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64 та старші), статтю,

складом сім'ї (1-2 особи, 3-4, 5 і більше); етапами її життєвого циклу (молоді одинаки, молода сім'я, молода сім'я з маленькою дитиною, молода сім'я з дитиною до 6 років, молода сім'я з дитиною віком 6 років і більше, подружжя похилого віку з дітьми, подружжя похилого віку без дітей, дітей до 18 років, одинаки середнього та похилого віку та інші); рівнем доходів, родом занять (вид професій), освітою, релігійними переконаннями, расовою належністю, національністю.

Ринок також сегментують на підставі поведінкових особливостей покупців, яких розрізняють залежно від знань, взаємин, реакції на товар і його використання. Так, покупці можуть характеризуватися з огляду на здійснення ідеї, покупки або застосування її.

Ключові запитання, на які необхідно відповісти при описі ринку і його цільових сегментів, подано в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 - Опис ринку та його цільових сегментів

Процедури / Запитання	Очікуваний результат
<i>Сегментація ринку</i>	
хто ваш споживач (замовник) продукції / послуг?	визначення цільового ринку і його сегментів
<i>Вибір цільових сегментів</i>	
які ваші основні сегменти ринку?	визначення найбільш привабливих цільових сегментів
які споживачі (чи групи їх) є найбільш привабливими у фінансовому відношенні?	
в яких сегментах ринку є стійкий попит на товар / послугу?	
<i>Позиціонування</i>	
в чому полягають товарні особливості цільових сегментів і асортиментне наповнення їх?	виявлення того, які товари і на які ринки будуть поставлятися
як компанія буде позиціонувати свій товар / послугу для цих привабливих клієнтів?	
<i>Аналіз і оцінка привабливості ринку</i>	
які попит і оцінка потенціалу ринку в цілому і за сегментами?	оцінка попиту і потенціалу ринку. Оцінка частки ринку, яку компанія має намір контролювати
який ціновий стан ринку?	
яку частку ринку компанія збирається контролювати?	

Основна мета сегментування – виявити для кожного сегмента ринку відносно однорідні потреби, визначити найкращий сегмент і відповідно до цього розробити товарну, цінову, збутову політику, а також політику просування.

Важливо, що на кордонах сегмента завжди можна виявити маргінальну групу споживачів, яка до певного моменту ще може бути віднесена до цього сегмента. Ця група значно більш чутлива до зміни, наприклад цін, моди, дизайну та інших факторів.

В якості критеріїв вибору сегмента беруть наявність таких його характеристик, які зумовлюють як бажання, так і можливість придбання пропонованої підприємцем продукції або послуги.

Для близьких сегментних груп можливе проведення аналізу цільового сегмента на основі специфічних характеристик, які визначають перевагу роботи з цим сегментом. Такими характеристиками є:

1. Відносна частка ринку – чим вища частка ринку, яку займають споживачі цього сегмента, тим більшими є можливості досягнення економії масштабу і тим вище потенціал стійкості бізнесу.

2. Стимули до споживання. В цілому являють собою певний набір стимулів, під впливом яких приймається рішення про покупку. Розрізняють стимули внутрішнього по відношенню до споживача характеру (фізичні і духовні потреби, прагнення до самоствердження, схильність до економії, звички) і стимули зовнішнього характеру (групові інтереси, звичаї, традиції, соціальні цінності, особливості основного технологічного укладу). Чим вище і стійкіше стимули до споживання, тим більше привабливим представляється сегмент.

3. Відносний обсяг попиту. Ця характеристика оцінюється частіше експертним шляхом. Вона означає стійкість, частоту виникнення і ступінь потреби в товарі чи послугі. Наприклад, відносний обсяг попиту на хліб є дуже високим. Навпаки, послуги з роздрібною торгівлі імпортними телевізорами мають нестійкий циклічний попит, а значить і його менший відносний обсяг.

4. Інформованість. Мається на увазі інформованість споживача щодо товару (показники якості, особливості конструктивних рішень, експлуатаційні характеристики, порівняльні переваги та ін.) При всіх рівних факторах перевагу слід віддавати більш поінформованим споживачам.

5. Чутливість до зміни:

корисності;

іміджу;

якості;

ціни.

Висока чутливість споживачів до цих характеристик товару або послуги значно підвищує ризики в реалізації проекту. Тому перевагу слід віддавати тим споживчим сегментам, які демонструють меншу чутливість. При цьому необхідно враховувати споживчу орієнтацію товару або послуги. Якщо, наприклад, передбачається в товарі реалізувати потреби в корисності, то висока чутливість до ціни та іміджу не буде визначальною у формуванні поведінки споживачів сегмента.

6. Неприйняття ризику. Високий ступінь неприйняття ризику відноситься до негативних характеристик споживачів. У зв'язку з цим, переважними будуть сегменти з середньою або низькою оцінкою цієї характеристики. Багато чого, однак, залежить від особливостей товару (або послуги), оскільки він спочатку може бути орієнтований на специфічне ставлення споживачів до ризику, як, наприклад, організація ігрового залу.

7. Незадоволеність товаром-замінником. Чим вище ступінь такої незадоволеності, тим, природно, привабливішою споживчий сегмент.

Вибір цільового сегмента може здійснюватися на основі методу експертної оцінки. Приклад його використання зображений у формі рейтингової оцінки табл. 5.4.

Таблиця 5.4 - Рейтинг характеристик груп споживачів

Характеристики	Групи потенційних споживачів				
	А	Б	В	Г	Д
Доля ринку, %	40	30	15	10	5
Стимули до споживання	2	3	3	1	1
Відносний обсяг попиту	1	2	3	2	3
Інформованість	1	3	1	1	2
Чутливість до зміни:	0	0	0	0	0
– корисності	3	2	1	1	1
– іміджу	1	1	3	3	2
– ціни	1	3	2	2	1
Неприйняття ризику	3	1	1	3	1
Незадоволеність товаром-замінником	1	1	3	1	3
Загальний рейтинг	21,2	13,8	4,8	1,4	0,7

Загальний рейтинг визначається з урахуванням частки ринку. З цього умовного прикладу видно, що слід віддати перевагу сегментам споживачів А та Б.

Залежно від результатів сегментування, приймають рішення про те, яку стратегію охоплення ринку обрати:

1) *недиференційований маркетинг* – підприємство ігнорує відмінності між сегментами ринку і вирішує розглядати ринок як єдине ціле, не використовуючи переваг аналізу сегментації;

2) *диференційований маркетинг* – стратегія повного охоплення ринку, але з програмами, адаптованими для кожного сегмента;

3) *концентрований (сфокусований) маркетинг* – підприємство зосереджує свої ресурси на задоволенні потреб одного або декількох сегментів.

5.5. Прогноз попиту і збуту

Прогнозування попиту і збуту продукту здійснюють за допомогою різних методів, серед яких:

- опитування намірів покупців;
- з'ясування сукупної думки посередників;
- застосування експертних оцінок, зокрема методу дельфі;
- аналіз даних минулих років із використанням статистичних методів (кореляційно-регресійний аналіз, аналіз тренду, аналіз часових рядів).

Здійснюючи припущення щодо розміру ринку і тієї його частки, яку, як планується, буде займати пропонований бізнес зі своєю продукцією або послугою, необхідно мати на увазі, що досягнення передбачуваних обсягів продажів вимагає часу, і динаміка виходу на ринок має певну закономірність.

Реальним представляються низькі темпи приросту продажів спочатку, потім збільшення продажів, і після цього – насичення ринку з незначними темпами приросту або навіть скорочення продажів. У будь-якому випадку динаміка обсягів повинна бути обґрунтована.

Важливо зазначити, що такий прогноз динаміки ринку і частки нового бізнесу на осяжний найближчий період має здійснюватися в контексті песимістичного сценарію. По-перше, це зробить бізнес-план більш реалістичним. По-друге, будь-які позитивні тенденції, які ймовірно виявляться в майбутньому, будуть мати в результаті лише поліпшення фінансових показників діяльності.

Процес освоєння ринку можна задавати за допомогою темпів приросту. На рис. 5.1. представлено загальну тенденцію досягнення передбачуваних обсягів.

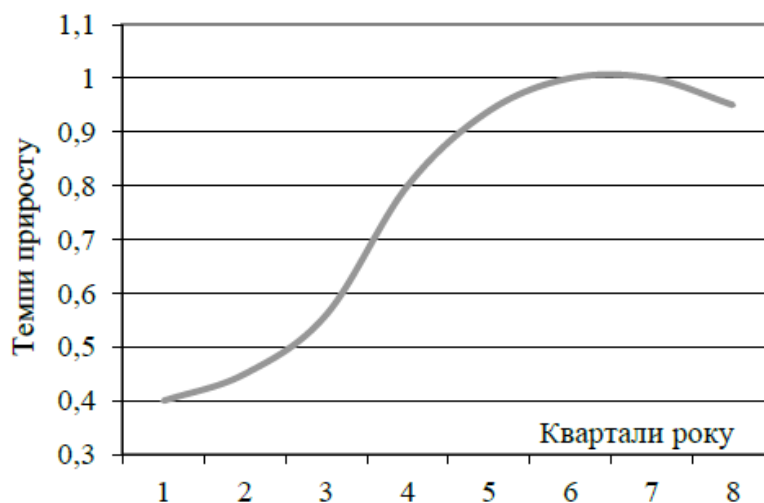


Рисунок 5.1. Динаміка обсягів надання послуг

У табличній формі розрахунки виглядають, як показано у табл. 5.5.

Задана динаміка обсягів відтворює природний процес розвитку бізнесу. На графіку виділяються етапи освоєння ринку (квартали 1 і 2), коли підприємство стає відомим і починає залучати все більше число клієнтів; зростання (квартали 3-5), що супроводжується найбільш активною поведінкою на ринку; насичення (6 і 7), пов'язаного з певним вичерпанням можливостей експансії сегмента і входом у нього конкурентів; а також незначного спаду (квартал 8), після чого ринок може на певний час стабілізуватися.

Таблиця 5.5 - Прогноз динаміки обсягів продажу товару (надання послуг)

Показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Темпи продаж, %	0,4	0,45	0,56	0,8	0,94	1	1	0,95
Обсяг товару:								
– тонн	12	13,5	16,8	24	28,17	30	30	28,5
– число клієнтів	2400	2700	3360	4800	5634	6000	6000	5700

5.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Поліваріантність стратегій зумовлює необхідність аналізу стратегічних альтернатив і вибору ліпшої з них. При цьому можна взяти за основу одну з типових стратегій: контролювання витрат, диференціації, фокусування (рис.5.2).

		Конкурентні переваги фірми	
		найнижчі витрати	унікальні властивості товару (послуги)
Ринок товарів (послуг)	увесь ринок або його більша частина	Стратегія контролювання витрат	Стратегія диференціації
	сегмент ринку (ринкова ніша)	Стратегія фокусування фокус витрат	фокус диференціації

Рисунок 5.2. Типові стратегії бізнесу за М. Портером

Стратегія контролювання витрат базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат порівняно з витратами конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення непрямих витрат, застосування нових технологій та устаткування).

Вона ефективно спрацьовує, коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми, фірми-конкуренти продають на ринку такі самі товари, фірма може регулювати обсяги виробництва і продажу продукції.

Стратегія диференціації передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Імовірні ризики за вибору цієї стратегії можуть бути зумовлені недооцінкою споживачами унікальних властивостей продукту або його неконкурентоспроможністю через зростання ціни.

Розробка стратегії фокусування спрямовується: на вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у сегменті і на пошуки більш досконалих способів задоволення запитів споживачів. Це можна зробити за допомогою контролювання витрат або диференціації з використанням двох варіантів (*фокусу витрат і фокусу диференціації*)

Новостворювані підприємства у виборі стратегій входу на ринок можуть керуватися такими шістьма основними підходами:

1. Стратегія вакантної ніші.

Тут підприємець акцентує зусилля на конкретному сегменті, на який провідні фірми не звертають увагу. Такими сегментами, наприклад, можуть бути регіональні споживачі, локально проживаючі пенсіонери, молодята та ін.

2. Стратегія спеціаліста.

Передбачає основну увагу до конкретного сегмента, але обмежує виробництво досить вузькою номенклатурою продукції. Це дозволяє утворити і використовувати спеціальний досвід виготовлення продукції, домагатися досить високої якості і цим залучати покупців.

3. Стратегія «наше краще, ніж їх».

Подібна стратегія є комбінацією «фокусної» стратегії, коли підприємець орієнтується на один цільовий сегмент, і стратегії «диверсифікації», яка передбачає розширення бізнесу. У її рамках продажі та маркетингові зусилля передбачається концентрувати на чутливих до якості покупцях, дизайні, іміджі, нововведеннях та тісній співпраці зі споживачами, що саме і створює необхідні конкурентні переваги.

4. Стратегія послідовника.

У такій стратегії підприємець, організовуючи бізнес, заздалегідь відмовляється від ролі якогось лідера. Всі його дії виключають можливість конкурентної реакції з боку вже функціонуючих на ринку фірм. Перевага віддається захисту, ніж активній конкурентній боротьбі. Зазвичай, у такій стратегії підприємець концентрується на певний товар, визначених способах його використання, специфічних групах споживачів, проведенні НДДКР. Він дбає насамперед про підтримку заданої прибутковості, ніж про частку ринку.

5. Стратегія «гупні».

Це дуже обережна стратегія поведінки на ринку. Тим не менш, вона передбачає можливість зростання за рахунок дуже слабких конкурентів і в цілому спрямована на уникнення будь-яких дій проти сильних підприємств галузі.

6. Стратегія відмітного іміджу.

Тут підприємець будує свої дії навколо подання унікальності та відмінності продукції (послуг) підприємства. Це робиться таким чином, щоб особливість продукції була досить добре відчутна споживачами. Такими визначними рисами можуть бути: низька ціна, висока якість, спеціальні послуги покупцям, унікальні атрибути товару, особливі канали розподілу, лідерство в поданні товару тощо.

Тема 6. План маркетингу

6.1. Зміст розділу "Маркетинговий план". Типи маркетингу.

6.2. Стратегія маркетингу. Визначення попиту.

6.3. Життєвий цикл товару чи послуги та стратегії для кожного етапу.

Асортиментна політика

6.4. Стратегія ціноутворення. Особливості формування цін

6.5. План продажу

6.6. Планування маркетингової комунікаційної системи

6.1. Зміст розділу "Маркетинговий план". Типи маркетингу

Розділ є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо говориться про характер планованого бізнесу й способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх. В цьому розділі пояснюється стратегія виходу підприємства на свій цільовий ринок та вплив на нього, наводяться відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подаються схеми й характеристика існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення.

Головна мета розділу «План маркетингу» – вплив підприємства на цільовий ринок і можливість своєчасного реагування на зміни для забезпечення збуту своєї продукції (послуг). Розробка даного розділу складається з основних етапів, які формуються у підрозділи :

- визначення конкретних цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства;
- розробка маркетингової стратегії та програм для досягнення цілей маркетингової діяльності;
- розробка бюджету маркетингу;
- прогнозна оцінка обсягів продажу товарів (послуг) на цільовому ринку підприємства.

Підрозділ «Визначення конкретних цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства» починається з визначення виду маркетингу (маркетингової діяльності підприємства). Для цього з'ясовують :

- стадію життєвого циклу продукту (попит на продукт), особливості цільового ринку, специфіку продукції підприємства, умови конкуренції тощо;
- визначаються конкретні показники (частка ринку підприємства, обсяги продажу, розгалуженість системи збуту, застосування знижок, витрати на рекламу тощо).

Конкретна ситуація, що складається на ринку залежить від виду попиту. Попит може бути негативним, відсутнім, потенційним, спадним, коливним, повним, надмірним.

Після визначення виду маркетингу визначаються конкретні цілі маркетингової діяльності підприємства, які мають бути визначені кількісно та виражені в конкретних показниках (частка ринку підприємства, обсяги продажу товарів, система збуту, система знижок, витрати на рекламу, сервісне обслуговування).

Типи маркетингу і його завдання подано у табл. 6.1.

Таблиця 6.1 - Типи маркетингу і його завдання

Тип маркетингу	Завдання маркетингу
Конверсійний маркетинг	пов'язаний з наявністю негативного попиту, тобто, коли ринок (споживачі) відхиляють даний товар або послугу. Завдання такого маркетингу полягають в зміні основ попиту та пошуку можливостей його збільшення на основі використання нових варіантів рішень.
Стимулюючий маркетинг	пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужність або незацікавленість покупців. План маркетингу повинен визначити причини байдужності й намітити шляхи до її подолання.
Розвиваючий маркетинг	пов'язаний з попитом, що формується, на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Завдання маркетингу полягає в перетворенні потенційного попиту в реальний.
Ремаркетинг (протидіючий)	застосовується за умови зниження попиту на товари (послуги) і передбачає переорієнтування ринку товарів (послуг) на інші аналогічні товари підприємства.
Синхро-маркетинг	використовується, якщо попит на товари коливається залежно від сезону або інших причин. Потрібно здійснювати регулювання виробництва та реалізації продукції у часі.
Підтримуючий маркетинг	використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. У цьому разі необхідно проводити продуману політику цін, необхідного обсягу продажу та

	запасів, стимулювання збутової діяльності та контролю за рівнем витрат обігу, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу тощо.
Демаркетинг	застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозиціями. При цьому випадку підвищується ціна на товари (послуги), скасовуються заходи зі стимулювання збуту тощо.

6.2. Стратегія маркетингу. Визначення попиту

Стратегія маркетингу – це система взаємопов’язаних конкретних стратегій, які забезпечать реалізацію поставлених цілей. Суть маркетингової стратегії передбачає обґрунтування вибору типу маркетингу та тих специфічних властивостей і переваг продукції підприємства (якість, ціна, сервіс тощо), на яких буде будуватися стратегія заповнення цільового ринку. В основу вибору типу маркетингу покладено цільовий ринок, на якому планує працювати підприємство, стадії життєвого циклу товару, ресурсні можливості підприємства, ступінь однорідності продукції підприємства, маркетингові стратегії конкурентів тощо .

У бізнес-плані потрібно пояснити, чому був вибраний саме той чи інший тип маркетингової стратегії і на яких перевагах підприємства та його продукції будуватиметься стратегія заповнення підприємством цільового ринку. Визначивши відповідний ринок та його можливості, потрібно зупинитися на тому, як планований бізнес буде використовувати ці можливості. Повинна бути представлена стратегія маркетингу, що пояснює як бізнес організує проведення своїх планів у життя для досягнення бажаного обсягу продажів.

Виділяють 2 основні групи маркетингових стратегій : по відношенню до продукту і до ринку (рис. 6.1).



Рисунок 6.1. Основні типи маркетингових стратегій в туризмі

Стратегії стосовно продукту - це група стратегій, при розробленні яких враховувались різні аспекти, що забезпечують успішний збут продукції на ринку.

Стратегія диференціації передбачає надання фірмою різних модифікацій певної послуги, які відрізняються споживчими властивостями (у туризмі - різні умови проживання, харчування тощо). Таким чином, підприємство добивається глибокого проникнення на ринок та задоволення різноманітних вимог широкого спектра споживачів .

Стратегія низьких витрат - це ціленаправлений процес здешевлення виробництва, що проводиться фірмою при умові стабільної конкурентоздатності. Зниження витрат відбувається за рахунок масового виробництва, відмови дорогих супутніх послуг, створення більш дешевих умов надання послуг, монополії на дешеву робочу силу, вдосконалення технології і виробничого процесу.

Стратегія вузької спеціалізації використовує для озброєння так звану модель Портера. Завдяки концентрованим зусиллям для збуту своїх послуг на окремому дуже платоспроможному сегменті ринку досягається значний комерційний ефект. Наприклад, туристична фірма може спрямувати свої зусилля на розробку екстремальних туристичних послуг або престижних туристичних турів на відомі курорти світу .

Стратегії стосовно ринку - це стратегії, що орієнтуються на завоювання нових ринків збуту. Ринок можна розширити за рахунок нових споживачів того ж продукту в інших районах. Також можна шукати нові сегменти ринку в тому ж таки регіоні. У цих випадках виникають дві додаткові стратегії розширення збуту: вертикальної інтеграції та диверсифікації .

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає розширення збутової діяльності фірми шляхом приєднання фірм - агентів, готелів, де туристична фірма розміщує своїх клієнтів, харчових закладів та інших допоміжних споруд .

Диверсифікація - стратегія, що розширює сферу діяльності фірми шляхом надання нових послуг на нових ринках, не пов'язаних з попередньою діяльністю. Типовими є горизонтальна, концентрична та багатогалузева диверсифікація .

Горизонтальна диверсифікація - це надання послуг - аналогів. Наприклад, у туризмі фірма, що надає споживачам туристичну путівку з використанням одного виду транспорту, пропонує аналогічну путівку з використанням альтернативного виду.

Концентрична диверсифікація - стратегія розширення асортименту завдяки створенню послуг-додатків.

Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація передбачає надання нових послуг, не пов'язаних з послугами, що надавались раніше. Ця стратегія широко застосовується великими фірмами, тому що діяльність фірми на декількох ринках знижує ймовірність банкрутства.

Після визначення типу маркетингової стратегії та специфічних властивостей і переваг продукції підприємства, на яких буде будуватися стратегія заповнення цільового ринку, переходять до розробки конкретних заходів з її реалізації. До основних заходів відносять: – розробку стратегії збуту продукції (послуг) підприємства; – формування цінової політики; – розробку рекламної політики підприємства; – розробку політики підтримки продукту (послуги) підприємства.

6.3. Життєвий цикл товару чи послуги та стратегії для кожного етапу. Асортиментна політика

Життєвий цикл товару - концепція, що визначає послідовність періодів існування товару. Кожному етапу відповідає своя маркетингова стратегія і своя тактика:

1. Етап розробки продукту пов'язаний зі значними інвестиціями на створення першої неприбуткової продуктової моделі. Конкретні стратегічні заходи цього етапу - дослідження ринку, сегментація та розробка нових продуктів з урахуванням вимог споживачів визначеного сегмента; прогноз-продаж на основі підрахунку місткості цього сегмента; проведення тестів виробництва та маркетингу; підготовка та підбір персоналу.

2. Етап впровадження - період появи товару на ринку і поступового збільшення обсягу продажу. Збут зростає повільно, що пояснюється затримками у виробництві, постачанні, переломом традиційного світогляду у споживачів. Стратегічні заходи, що допоможуть усунути незлагодженість процесу: закріплення ділових стосунків з надійними постачальниками і розширення обсягів виробництва та маркетингових заходів.

3. Етап зростання - свідчить про визнання продукту споживачами. Появляються його модифікації та активізується конкуренція. Починає зростати прибуток. Стратегія цього періоду повинна орієнтуватись на перемогу в конкурентній боротьбі. Ціну необхідно зменшити з урахуванням прибутку підприємства.

4. Етап зрілості (насичення). Темпи зростання збуту на цьому етапі зменшуються, загострюється конкуренція. Для підтримки високого рівня продажу необхідно: збільшувати зручність та надійність; використовувати нові додатки чи складові продукту; активізувати рекламу; акцентувати увагу споживачів на особливостях послуги, що відсутні у конкурентів; пропонувати широкий вибір модифікацій продукту; застосовувати різноманітні методи стимулювання збуту: знижки, купони, подарунки; формувати громадську думку за допомогою особистих інтерв'ю в пресі; поліпшення сервісу; пошук нових сегментів ринку.

5. Етап спаду або занепаду. Передбачає скорочення збуту та відповідно прибутків. Стратегічні заходи, що супроводжують цей етап, передбачають зняття товару з виробництва, розпродаж продукції за низькими цінами.

Асортиментна політика повинна підвищувати конкурентоспроможність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп. Асортиментна політика включає:

- визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок);
- оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій;
- встановлення співвідношення наявності на ринку товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Для підбору вдалого асортименту необхідно чітко відрізнити всі категорії асортиментної політики. По-перше, вид продукції - це кінцевий продукт виробництва, для туристичної фірми це туристичний тур. По-друге, підвиди виокремлюються за функціональними особливостями, рівнем якості, ціною, призначені для окремих категорій громадян.

По-третє, модифікації та марки, на які поділяються підвиди.

Що ж до залежності асортименту від стадії життєвого циклу виробу, практика свідчить: основна група товарів, що приносять основний прибуток підприємству, знаходиться на стадії зростання, складає 73-85 % усіх товарів

підприємства. Але не можна допускати, щоб асортимент товарів складався з товарів одного життєвого циклу. Асортиментна стратегія може розроблятися в таких же напрямках, як і загальна маркетингова стратегія (диференціація, вузька спеціалізація, диверсифікація, вертикальна інтеграція).

Продуктова стратегія - це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продукції, найбільш бажаного для успішної роботи на ринку і який забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому. Структура асортименту запропонованих на ринок продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з ціллю визначення, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться. Це здійснюється шляхом вивчення показників збуту окремих послуг, частки ринку, що займає кожна з них, величини витрат і рівня рентабельності.

6.4. Стратегія ціноутворення

Визначення ціни на продукт (послугу) підприємства – відповідальне та складне завдання, адже ціна впливає на основні параметри бізнесу підприємства (обсяги продажу, прибуток, динаміка попиту, конкурентноспроможність продукції тощо). Ціна пов'язана з такими факторами маркетингу, як характеристика й образ товару й підприємства тощо. Ціна на товар повинна мати безпосередній зв'язок з його якістю. Важливо, щоб ціни належним чином відображали рівень якості й імідж підприємства, що воно хоче створити для своєї продукції. У процесі розробки політики ціноутворення доцільно послідовно розглянути певні етапи:

1. Визначення причин щодо ціни (розробка нового товару; вихід зі старим товаром на новий ринок; зміни зовнішніх та внутрішніх факторів тощо).

2. Визначення цілей цінової політики (збільшення обсягів продажу та частки ринку підприємства; підтримати становище підприємства на ринку тощо).

3. Аналіз цін продуктів-конкурентів з метою визначення верхньої межі ціни (дизайн, упаковка, презентабельність, після продажне обслуговування, наявність, доставка, колір, смак, запах, текстура, імідж, умови оплата тощо).

4. Обрахування витрат підприємства на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення нижньої межі ціни.

5. Вибір моделі ціноутворення (виробничі витрати; попит; галузева конкуренція).

6. Вибір стратегії ціноутворення. На практиці застосовуються різноманітні види цінових стратегій, що орієнтовані на витрати, попит, конкурентів ін. (рис.6.2).

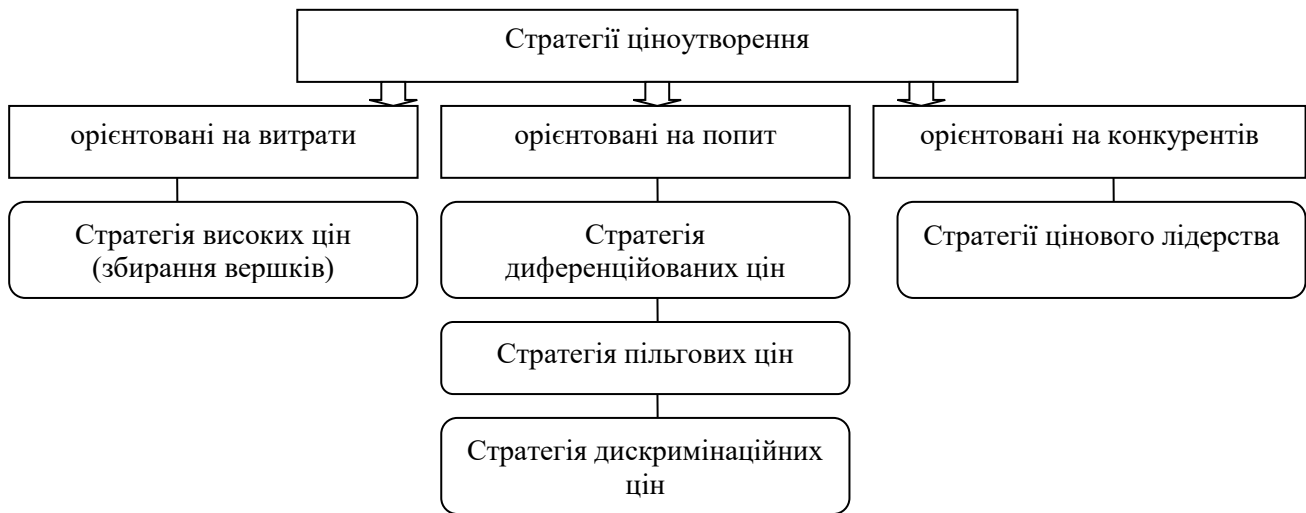


Рисунок 6.2. Стратегії ціноутворення

Стратегія високих цін, або стратегія "збирання вершків" застосовується для короткотермінового покриття витрат на виготовлення нової партії товарів, що призначена для суперноваторів, які згодні заплатити значно більшу суму. Товари спочатку продаються за високими цінами, що значно перевищують ціни на виробництво, а потім фірми поступово знижують їх, пропонуючи товар новим сегментам ринку.

Стратегія диференційованих цін передбачає встановлення знижок або надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, їх сегментів та споживачів: з урахуванням місцезнаходження ринку, його характеристик, часу здійснення покупок.

Стратегія пільгових цін передбачає встановлення пільгових цін для споживачів, в яких фірма дуже зацікавлена

Стратегія дискримінаційних цін - встановлення найвищих цін для певного сегмента ринку. Така стратегія застосовується урядом та фірмами, коли потрібно знизити попит.

Є ще багато інших стратегій, наприклад: стратегія єдиних цін; стратегія гнучких цін; стабільних цін; престижних цін та ін.

Цінові стратегії можуть орієнтуватись на перемогу в конкурентній війні. Під час такої боротьби переможцем або ціновим лідером на ринку може бути тільки сильна організація, що може дозволити собі випуск товарів - новинок.

Цінове лідерство існує у двох випадках - продаж за цінами, що нижчі за собівартість, що стимулюють масові закупівлі товару, і за цінами, які перевищують собівартість, але нижчі за звичайні.

Деякі стратегії враховують одразу декілька факторів ціноутворення. Наприклад, стратегія нестабільних цін, що полягає у встановленні різних для кожного ринку цін залежно від ситуації на ринку, попиту споживачів.

7. Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи інший товар на конкретних ринках збуту. В бізнес-плані необхідно пояснити, чому було обрано саме таку стратегію і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів.

На практиці найчастіше застосовується метод визначення ціни на основі витрат .

На рівень цін впливає багато різних факторів, але на практиці використовують чотири основні фактори :

- собівартість продукції;
- унікальність переваг товару;
- ціни товарів-конкурентів і товарів-замінників;
- можливості отримання достатнього прибутку.

На основі собівартості звичайно оцінюється мінімально можлива ціна товару (послуги), що відповідає найменшим витратам. На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін. Максимально можлива ціна встановлюється для товарів, що відрізняються високою якістю або унікальними достоїнствами. Слід також розглянути політику знижок і зміни цін, а також вплив цінової стратегії в цілому на валовий прибуток.

Попит є одним із головних факторів ціноутворення. Існує закон попиту, згідно з яким попит і ціна обернено пропорційні: чим вища ціна, тим нижчий попит. Це властиво більшості товарів, хоч є виняток для престижних товарів. Відображенням закону попиту є цінова еластичність товарів, що дає можливість відчувати, якою мірою покупці виявляють своє ставлення до змін у цінах з огляду на кількість придбаних товарів.

Цінова еластичність являє собою відсоткову зміну величини попиту на товар, зумовлену одновідсотковою зміною його ціни, за незмінності всіх інших факторів, що впливають на обсяг попиту. Коефіцієнт еластичності попиту за ціною (E_d) вимірюється за формулою:

$$E_d = \frac{\% \text{ зміни величини попиту на продукт}}{\% \text{ зміни ціни продукту}}$$
$$E_d = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} / \frac{P_1 - P_0}{P_0}$$

де Q_1 , Q_0 - обсяг наданих послуг / реалізованих продуктів за звітний і минулий період, од.,

P_1 , P_0 - середня ціна одиниці послуг / продукції за звітний і попередній період, грн.

6.5. План продажу

Мета розділу «План маркетингу» полягає в тому, щоб розробити план збуту (план продажу) і описати маркетингову стратегію, що дає змогу досягти поставлених цілей. Це визначає структуру розділу, в якому можна виділити два підрозділи: план продажу і стратегія маркетингу.

Методи складання прогнозу продажу: *статистичний прогноз; метод експертних оцінок; опитування споживачів; бенчмаркінг; нормативний метод.*

За результатами зібраної інформації будуються прогнози продажу. Їх рекомендується розробляти для трьох альтернативних сценаріїв подій (песимістичного, оптимістичного і найбільш ймовірного).

На основі прогнозу продажу складається план продажу.

На відміну від прогнозу, план продажу складається на більш короткий період. Він має бути складений з помісячною розбивкою. При цьому слід урахувати фактор сезонності (якщо такий є), частку ринку, виробничі можливості підприємства, реалізованої стратегії маркетингу та інших факторів, які істотно впливають на обсяги продажу. Зважаючи на обсяги продажу, плануються потреби у виробничих потужностях, матеріальних і трудових ресурсах.

6.6. Планування маркетингової комунікаційної системи

Наступним кроком у розробці заходів з реалізації стратегії маркетингу є розробка рекламної компанії:

- визначити принципи, цілі, завдання рекламної діяльності підприємства;
- прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації (радіо, газети, телебачення, часописи, буклети, щитова реклама, світлова реклама, інтернет тощо) та заходи з просування товарів (пабліситі (неоплачувана реклама); персональний продаж (усне ознайомлення); стимулювання збуту (виставки, ярмарки) тощо);
- скласти бюджет витрат на рекламу.

Реклама є формою непрямого зв'язку між продуктом і споживачем. Це означає, що, надаючи інформацію про компанію та її продукт, реклама повинна переконати потенційних клієнтів зупинити свій вибір саме на цій компанії та її продукті, підсилити впевненість постійних клієнтів у правильності їх вибору. Планування рекламної кампанії та її проведення здійснює рекламно-інформаційний підрозділ маркетингового відділу, проте на більшості невеликих фірм рекламою, як найбільш видатковим маркетинговим заходом, займається виконавчий директор або його заступник і за сумісництвом маркетолог.

Планування рекламної кампанії в рекламно-інформаційному відділі проходить у шість послідовних етапів .

1. Визначення об'єктів та цілей рекламної діяльності. Найчастіше основною метою рекламної кампанії є комерційна реклама для прямого збільшення продажу послуг, які рекламуються.

2. Визначення цільової аудиторії реклами. Це можуть бути як споживачі, так і ті, хто впливає на рішення щодо покупки.

3. Вибір рекламних засобів. Рекламно-інформаційний відділ використовує такі засоби реклами:

а) друкована реклама, тобто виготовлення та розповсюдження рекламно-інформаційного листка, карти міста з інформацією про послуги фірми, кольорового буклета;

б) реклама у пресі. Цей засіб реклами використовують найбільше. Головними перевагами реклами у пресі є оперативність і охоплення місцевого ринку. У виборі видань для реклами на ринку регіональної преси працівники відділу застосовують фарватерну стратегію. Тобто використовують ті видання, де розміщують рекламу їх конкуренти;

в) реклама на радіо;

г) реклама в міському транспорті (друковані оголошення в салоні маршрутних таксі);

д) щитова реклама (встановлювати щити рекомендується у центральній частині міста та на перехресті найбільш напружених магістралей).

е) Інтернет реклама.

є) розміщення інформації про послуги у "Довідці міста".

ж) участь у виставках.

4. Складання графіків виходу реклами передбачає визначення часу та періодичності появи реклами в засобах масової інформації.

5. Складання кошторису на рекламні витрати. Часто рекламний бюджет формується через відсоток попереднього обсягу збуту. Також при цьому враховують досвід та рівень витрат на рекламу фірм-конкурентів.

6. Оцінка ефективності кампанії з просування послуг на ринку. Оцінка проводиться шляхом порівняння досягнутих результатів (у вигляді цифр) з бюджетом кампанії з просування. Для визначення ефективності використання того чи іншого засобу реклами контактуючий персонал фірми запитує клієнтів про те, з яких джерел вони отримали інформацію про агентство.

Завершується розробка підрозділу «стратегія маркетингу» формуванням політики підтримки продукції підприємства (післяпродажний сервіс, гарантійне обслуговування тощо). Наступним підрозділом розділу «План маркетингу» є розробка бюджету маркетингу (витрати на організацію рекламної компанії). Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового розділу бізнес-плану. Подавати таку інформацію рекомендують за допомогою діаграм, графіків тощо. Завершується розробка розділу «План маркетингу» прогнозуванням обсягів продажу продукції підприємства (в натуральних одиницях). Інформація, наведена в розділі в подальшому буде використана в фінансовому плані.

Тема 7. Організаційно-виробничий (оперативний) план підприємства

7.1. Зміст розділу організаційно-виробничий (оперативний) план підприємства.

7.2. Виробнича програма підприємства. Планування обсягу реалізації продукції (послуг).

7.3. Розрахунок потреби в основних виробничих та невиробничих фондах

7.4. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму.

7.5. Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі.

7.6. Організаційний план

7.1. Зміст розділу організаційно-виробничий (оперативний) план підприємства. Виробнича програма підприємства

Організаційно-виробничий (оперативний) план обґрунтовує правове забезпечення та організаційну структуру компанії; всі засоби, за допомогою яких компанія збирається здійснювати своє виробництво: приміщення разом з усім

обладнанням, рухомий склад, потреба в ресурсах, персоналі, додаткових інвестиціях. Даний розділ може містити наступну інформацію:

- правове забезпечення діяльності. У цьому розділі, що особливо важливо для нових підприємств і фірм, указується та форма, у якій будуть вестися справи. Практично, мова іде про форму власності й правовому статусі організації: приватна фірма, кооператив, державне підприємство і так далі. Кожна із цих форм має свої особливості, свої плюси й мінуси, які теж можуть вплинути на успіх проекту й тому небезінтересні для інвесторів і партнерів. Конкретне наповнення розділу відповідно залежить від обраної правової форми організації.

- інформація, що характеризує організаційну структуру підприємства (організаційна схема управління, склад підрозділів та їх функції; організація координування та взаємодії служб та підрозділів);

- планування обсягу реалізації продукції;
- планування потреби в основних і оборотних фондах;
- планування потреби в персоналі і інших ресурсах;
- планування потреби в додаткових інвестиціях.

7.2. Виробнича програма підприємства. Планування обсягу реалізації продукції (послуг)

Основне завдання розділу «Виробничий-план» полягає в обґрунтуванні можливості підприємства щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг), відповідної кількості та якості (згідно з виробничою програмою), у відповідний час, а також щодо залучення для цього необхідного ресурсного забезпечення.

Внутрішня логіка розробки “Виробничого плану” містить етапи, представлені на рис. 7.1.

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 та запроєктованих виробничих потужностей підприємства.

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

Особлива роль виробничої програми пов'язана з тим, що на основі її показників розробляють наступні розділи плану. Так, для визначення витрат на придбання сировини, яку треба закупити, необхідно знати обсяг виробництва продукції, її асортимент, питомі витрати сировини на одиницю продукції і її ціну. Фонд оплати праці також залежить від трудомісткості планового обсягу робіт, що визначається у виробничій програмі; загальні витрати і результати господарської діяльності планують, ґрунтуючись на обсягах виробництва і т.п.

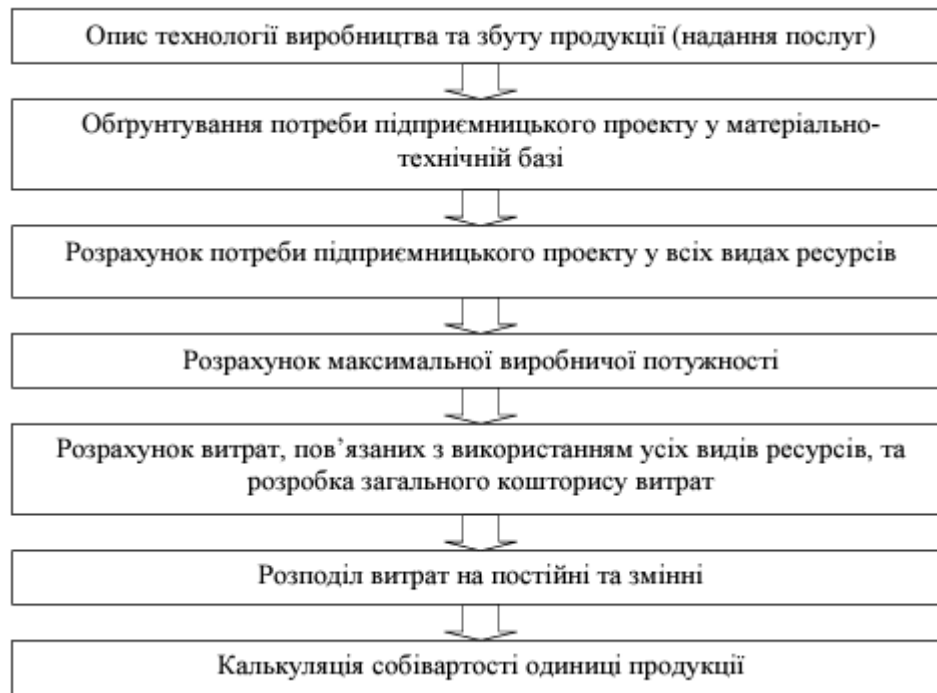


Рисунок 7.1. Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Виробничий план»

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

Обсяг реалізації продукції на певну потребу ринку визначають шляхом маркетингових досліджень з метою прогнозування ціни продукції, попит на яку забезпечується збільшенням потужностей підприємства (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 - Плановий обсяг реалізації

Обсяг реалізації продукції, од.	Рік					
	1			2	3	n
	Обсяг реалізації, од.	Планова ціна, грн.	Обсяг продажів, грн.			
Продукція 1						
Продукція 2						
Продукція n						
Разом						

Планування виробничої діяльності підприємства - це передбачення і програмування на малу, середню та велику перспективи обсягів виробництва продуктів і послуг, що користується попитом, а також розрахунок результатів від їх реалізації. Вихідним моментом обґрунтування виробничої програми підприємства виступає прийнятий варіант плану реалізації, зорієнтований на можливий обсяг реалізації з урахуванням попиту або на обсяг продажу, необхідний для одержання цільового прибутку з урахуванням ресурсного забезпечення обсягу реалізації продукту (послуг).

7.3. Розрахунок потреби в основних виробничих та невиробничих фондах

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

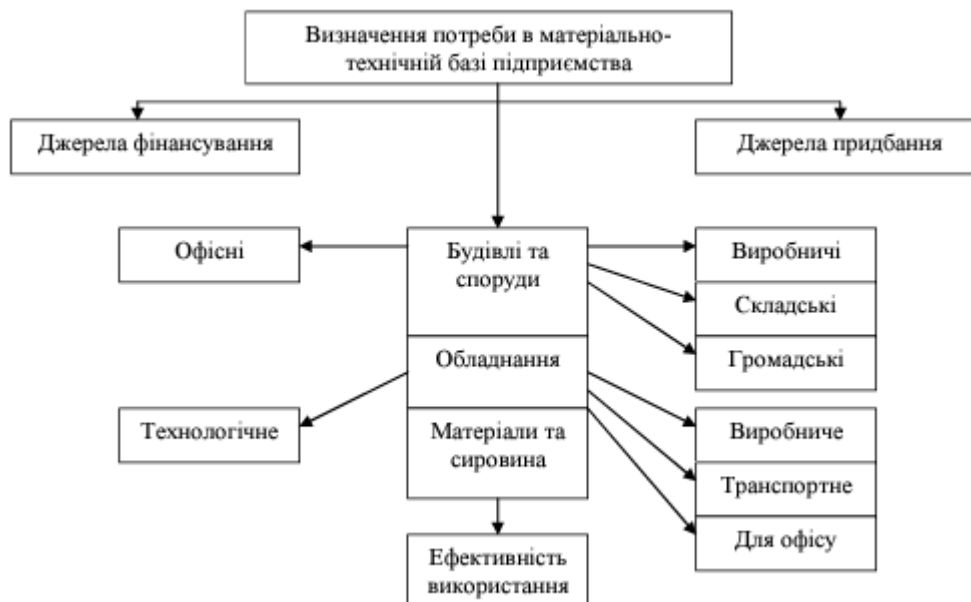


Рисунок 7.2. Напрями формування (планування) матеріально-технічної бази

Якщо здійснюється розробка бізнес-плану діючого підприємства або у підприємства 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 будівлях, обладнанні, устаткуванні ін.

В цьому підрозділі потрібно визначити склад виробничих та невиробничих приміщень (адміністративні приміщення, склади, підсобні приміщення тощо), необхідні для реалізації підприємницької ідеї, їх площу, а також розрахувати вартість придбання або оренди цих приміщень, їх ремонт, експлуатацію тощо. Доцільно також охарактеризувати забезпеченість приміщень транспортними комунікаціями, опаленням тощо. Вартість приміщень розраховують приблизно, виходячи із вартості 1 м³ будівлі .

Якщо приміщення та обладнання планується взяти в оренду, то потрібно розрахувати вартість орендної плати.

Інформація щодо наявних споруд може бути подана у вигляді таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 - Опис наявних споруд

Споруда	Місцезнаходження	Площа	Форма власності	

Розділ «Машини та устаткування» складається:

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

Інформація щодо потреби в основних виробничих фондах може бути подана у вигляді таблиці 7.3.

Таблиця 7.3 - Машини та устаткування

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість	Строк служби (в місяцях/роках)	Амортизаційні відрахування (за місяць/рік)

Потреба в прирості основних засобів визначається як різниця між загальною потребою в основних засобах підприємства і такими показниками, як: наявність основних засобів на початок планового періоду, очікуване вибуття основних засобів у зв'язку із їх фізичним та моральним зносом. Інформація про потребу в прирості основних виробничих фондів може бути подана у вигляді таблиці 7.4.

Таблиця 7.4 - Потреба в основних виробничих фондах

Основні фонди, тис.грн	Рік					
	1			2	3	n
	Діючі, тис. грн.	Загальна потреба, тис.грн.	Приріст основних фондів, тис. грн.			
1. Будівлі, споруди						
2. Робочі машини й устаткування						
3. Транспортні засоби						
4. Інші						
5. Разом						

7.4. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

Крім основних фондів, для реалізації проекту важливу роль відіграють оборотні фонди, а саме сировина та матеріали. Якщо, наприклад, туристична індустрія має власну природну чи архітектурну базу, то значна кількість матеріалів іде на підтримку задовільного стану цих унікальних об'єктів.

В цьому підрозділі наводять (табл.7.5):

- перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі;
- вказують конкретних постачальників;
- визначають закупівельні ціни (за одиницю);

- дають пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників;
- визначають необхідні обсяги запасів та умови їх зберігання.

Таблиця 7.5 - Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

N з/п	Найменування ресурсів	Рік					
		0			1	...	т
		Кількість, натур. од	Ціна одиниці ресурсів, тис.грн.	Вартість, тис. грн			
1	Сировина та матеріали						
2.	Покупні й комплектуючі вироби						
3.	Паливо						
4.	Енергія						
5.	...						
	Разом						

У 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 7.6.

Таблиця 7.6 - Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні

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 фондів	2. Витрати на перевезення, крім витрат на управління власного транспорту
3. Амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів і нематеріальних активів	3. Витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів
4. Витрати на поточний ремонт основних фондів	4. Витрати на рекламу
5. Знос та утримання малоцінних та швидкозношуваних предметів	5. Відсотки за користування кредитом
6. Витрати на страхування майна	6. Втрата 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 підприємства, витрат на утримання касового господарства ін.)

7.5. Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

Планування потреби в персоналі - це початковий процес функціонування фірми. При заснуванні нового підприємства потрібно надзвичайно старанно підібрати професійні кадри, адже авторитетні працівники, по-перше, забезпечать

першопочаткову рекламу фірми, а по-друге, створять консолідує ядро підприємства, до якого потім будуть долучатись нові працівники.

Потреби підприємства в співробітниках постійно змінюються протягом всього існування залежно від рівня продуктивності праці та від попиту на певний вид послуг у регіоні.

При визначенні потреби штату підприємства застосовують економічні методи розрахунку. Наприклад, за методом проектування тенденцій переносять минулі тенденції в цій галузі на прогнозований період. За економетричним методом потребу в кадрах визначають, виходячи з передбачуваного рівня кінцевого попиту на майбутнє. Можна застосовувати й інші методи: експертний нормативний, екстраполяції та інші. Підбором кадрів займається власник підприємства чи комерційний директор, або менеджер, якщо підприємство достатньо велике. Для досконалого відбору розробляються тести й оголошується конкурс. Сучасні технології трудової діяльності мають тенденції до швидких змін і необхідно постійно вдосконалювати техніку підприємства, що вимагає перепідготовки існуючого персоналу. Для перепідготовки та підвищення продуктивності праці працівників підприємства вимагається проходження курсів підвищення кваліфікації.

Рівень оплати праці повинен бути не нижче ніж у середньому в цій галузі виробництва, інакше керівництво фірми зіткнеться з відпливом кадрів. Щоб не виникло такого явища, зарплата повинна відповідати таким вимогам:

- Носити диференційований характер відносно складності виконуваної роботи. Працівники не повинні прирівнюватись один до одного, бо така шаблонність загальмує здорову конкуренцію.

- Зарплата повинна забезпечувати принаймні прожитковий мінімум, а якщо керівництво хоче постійних кадрів, тоді зарплата мусить задовольняти матеріальні потреби працівника повністю.

- Платня повинна заохочувати до результативності діяльності, інакше працівник не буде застосовувати творчий підхід до роботи. Повинні надаватися премії чи додаткова платня за добрі результати роботи.

Додатковими формами оплати можуть бути талони на харчування, безплатні путівки, знижки в інтермаркетах, субсидії на житло, медичне обслуговування тощо.

Нині існує тарифна система оплати праці, що складається з тарифної сітки та тарифно-кваліфікаційних довідників. Тарифна ставка першого розряду визначається на основі мінімальної заробітної плати і є базовою для подальшої диференціації оплати праці за професійно-кваліфікаційними групами з використанням тарифної сітки. Існує загальна тарифна сітка для працівників усіх рівнів, починаючи від простого робітника до урядових посадовців вищого рангу. Різниця в оплаті праці здійснюється тільки за складністю робіт і за кваліфікаційним рівнем. Умови праці враховуються при додаткових доплатах і не входять у посадовий оклад.

У плані трудових ресурсів потрібно розкрити штатний розпис працівників, організаційну структуру та тарифну сітку по зарплаті і преміальні виплати. Штатний розпис повинен включати посадові обов'язки кожного працівника, що

допоможе інвестору зробити правильні висновки щодо необхідності всіх робітників, а в майбутньому дотримуватись дисципліни на робочому місці.

Нарахування зарплатні повинно чітко дотримуватись наявних державних стандартів для окремих видів кваліфікацій працівників та тривалості їхнього робочого дня. Диференціація, відповідно до складності виконання завдання не відображається на зарплаті, для заохочення працівників можна застосовувати преміальні виплати.

Планування чисельності працівників залежить від специфіки діяльності підприємств і факторів впливу зовнішнього середовища (кон'юнктура ринку, сезонність попиту, державні програми, юридичні аспекти регулювання трудових відносин тощо).

Загальними етапами планування кадрів підприємства будь-якої сфери діяльності є такі:

1) визначення очікуваної чисельності працівників на початок планового періоду (визначається виходячи з наявної чисельності на момент аналізу з урахуванням можливих змін до початку планового періоду);

2) розрахунок потреби в працівниках для виконання планового обсягу робіт;

3) обґрунтування (прогнозування) вибуття працівників у плановому періоді;

4) розрахунок поповнення працівників, необхідного для забезпечення планових обсягів діяльності.

Якісний склад персоналу визначається потребою в категоріях, професіях, спеціальностях різного рівня кваліфікації. З урахуванням якісних характеристик чисельність персоналу планується на основі таких передумов:

- штатного розпису підприємства, де наводиться перелік посад;

- вимог до посад і робочих місць, закріплених посадовими інструкціями або характеристиками робочих місць;

- документації, яка регламентує процеси діяльності з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Інформацію, щодо розрахунку потреби в персоналі та оплаті праці можна подати у вигляді таблиці 7.7.

Таблиця 7.7 - Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

Найменування посади	Рік					
	1				2	...n
	Потреба, осіб.	Середня ЗП, грн.	Річні витрати на ЗП, грн.	Нарахування на ЗП, грн.		
Разом						

7.6. Організаційний план

Основне завдання організаційного плану – обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проекту, показати, хто здійснюватиме цю роботу, а

також довести, що управлінський та інший персонал підприємства у змозі успішно реалізувати бізнес-проект.

Основні цілі розробки «Організаційного плану»:

- визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму підприємства;
- визначити засновників (учасників) підприємства та зазначити основні умови статутної угоди;
- навести склад та характеристику управлінського персоналу;
- обґрунтувати розподіл обов'язків управлінського персоналу підприємства, їхні умови і форми оплати праці;
- обґрунтувати необхідність та потребу проекту у роботі консультантів;
- охарактеризувати кадрову політику підприємства;
- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту;
- зазначити, як буде здійснюватись робота з організації, координації та взаємодії служб і підрозділів підприємства;
- розподілити та надати основні етапи робіт, навести терміни цих етапів та їхню вартість;
- надати і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проекту.

Місце розташування підприємства, фірми істотно впливає на кінцеві результати підприємництва в кожній сфері діяльності. Рішення про **місце розташування бізнесу** являється стратегічним. Через це обґрунтуванню місця розташування підприємства в бізнес-плані повинна приділятися особлива увага.

Питання про вибір місця розташування виникає:

- при утворенні нової комерційної діяльності;
- при необхідності перебазування фірми в інше місце по тих чи інших причинах;

при утворенні і перебазуванні окремих структурних підрозділів підприємства.

Спочатку робиться загальний вибір регіону (зони, округу, району), тобто **макророзташування**, безвідносно до детальних характеристик на місцевості. Далі визначається **мікророзташування** – конкретна точка, визначена на основі зв'язку з навколишнім середовищем. Вибір найбільш оптимального місця розташування здійснюється послідовно через розробку альтернативних варіантів розміщення фірми або її підрозділів.

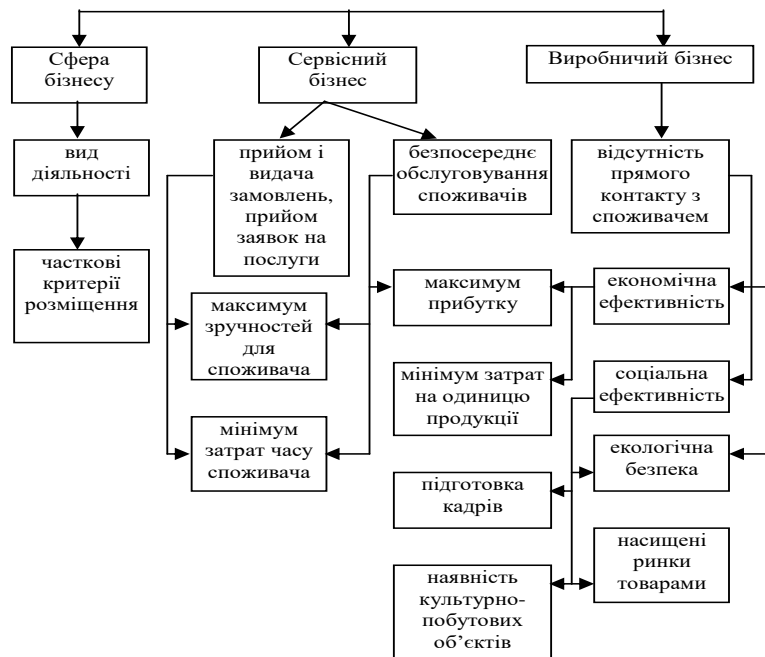


Рисунок 7.3. Критерії вибору місця розташування бізнесу

Таблиця 7.8 - Особливі фактори, які впливають на вибір місця розташування бізнесу

ВИД БІЗНЕСУ		
Виробничий	Сервісний	Сфера послуг
Близькість до транспортних магістралей	Транспортні потоки	Споживацький профіль району
Наявність сировини і близькість до постачальників	Перехідні потоки	Густота населення; демографічна структура населення
Близькість замовників	Відстань до зупинок громадського транспорту	Транспортні зв'язки
Наявність складських приміщень	Наявність стоянок для автомашин	Рівень і динаміка попиту на послуги; частота користування послугами
Забезпечення трудовими ресурсами	Можливість облаштування зручних входів, під'їздів	Потенціал і розміщення діючих фірм сфери послуг
Попит-пропозиція на ринках	Загальний фон, привабливість місця	Стан і перспективи розвитку району

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

Побудова організаційної структури управління процесом реалізації підприємством підприємницького проекту починається з аналізу існуючої або схем управління аналогічними підприємствами чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись так званий архівний (на основі аналізу документів за

існуючою системою управління підприємством) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи.

Етапи розробки організаційної структури управління:

Етап 1. Формування концепції управління підприємством.

Етап 2. Аналіз існуючої чи оргструктури аналогічних підприємств.

Етап 3. Формування початкового варіанта організаційної структури, її цілей та функцій.

Етап 4. Формування переліку змін функцій існуючої системи управління.

Етап 5. Моделювання процесів виконання основних функцій системи управління і визначення характеристик організаційної структури.

Етап 6. Вибір та обґрунтування варіанта нової чи вдосконалення існуючої оргструктури.

Етап 7. Розробка програми впровадження оргструктури.

Етап 8. Регулювання, уточнення. «Організаційний план» передбачає також обґрунтування вибору форми власності та правового статусу і форми господарювання.

Календарний план-графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації проекту розробляється для новостворюваних підприємств і при реалізації масштабних підприємницьких проектів. Такий календарний план має 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. 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 їхніх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук і найм персоналу, його підготовка до виконання завдань у межах проекту та ін.

Тема 8. Фінансовий план підприємства і оцінка ризиків

8.1. Загальні вимоги до фінансового плану підприємства

8.2. Кошторис витрат і калькуляція собівартості

8.3. План доходів і видатків

8.4. Плановий баланс, складові частини: активи, пасиви, власний капітал.

8.5. Критерії оцінки ефективності бізнес-плану

8.6. Оцінка ризиків

8.1. Загальні вимоги до фінансового плану підприємства

Фінансовий план (financial plan) визначає ефективність пропонованого бізнесу. В цьому розділі необхідно відобразити: загальну потребу в інвестиціях, джерела фінансування, план прибутків та видатків; баланс грошових надходжень; термін окупності проекту; з яких коштів буде фінансуватися проект.

Це розділ бізнес-плану розглядає питання фінансового забезпечення діяльності фірми та найбільш ефективного використання наявних грошових коштів на основі поточної фінансової інформації і прогнозу обсягів реалізації продуктів і послуг на ринках.

Основна мета цього розділу - переконати інвестора за допомогою фінансових показників у доцільності функціонування проекту. Наприклад, вирахувати точку беззбитковості та показати ступінь ризику при ймовірних проблемах.

Варто включити в бізнес-план детальний фінансовий план на три роки, що містить у собі всі типові фінансові показники. У цьому розділі слід відобразити:

- загальну потребу в інвестиціях;
- джерела фінансування;
- план прибутків і витрат;
- баланс грошових витрат і поступлень;
- потребу в оборотних фондах;
- термін окупності проекту та розрахунок показників рентабельності.

В даному розділі необхідним є визначення обсягу реалізації послуг в точці беззбиткової діяльності підприємства та оцінка загальної фінансової стратегії фірми.

8.2. Кошторис витрат і калькуляція собівартості

Першим етапом фінансового плану проекту буде розрахунок кошторису на будівництво та обладнання додаткових приміщень, якщо у цьому була потреба.

Наприклад, для функціонування приватного підприємства необхідно в перший рік зробити максимальну кількість будівельно-монтажних робіт, якщо такі передбачені (табл.8.1).

Таблиця 8.1 - Перелік робіт та матеріалів у перерахунку на гривні

Назва видів	Вартість, грн
1	2
Будівництво основної забудови, в т. ч.: матеріал; будівельно-монтажні роботи	
Облагодження території, в т. ч.: матеріал; будівельно-монтажні роботи, в т.ч.:	
Проведення електричного обладнання, в т. ч.: проект РЕМ і технічні умови; лабораторні виміри; кабель; електрично-побутові прилади;	

монтажно-будівельні роботи	
План відведення під оренду	
Забезпечення рекламними заходами: брошура — 1000 шт.; випуск календариків — 1000 шт.; великі календарі — 100 шт.;	
Встановлення телефонного зв'язку на території, вт. ч: будівельно-монтажні роботи; купівля телефонів стаціонарних та мобільних	
Інші видатки	
Усього	

Кошторис витрат на випуск продукції (робіт, послуг) являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо по видах продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт).

Таблиця 8.2 - Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

Найменування показників	Рік				
	0	1	2	...	n
1 Обсяг реалізації, всього					
2 Собівартість, всього у тому числі:					
2.1 сировина і матеріали					
2.2. Комунальні платежі					
2.3. Фонд оплати праці					
2.4. Нарахування на фонд оплати праці					
2.5. Амортизація					
2.6 Витрати на навчання					
2.7. Інші витрати					
3. Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1 дохід від цінних паперів					
3.2 дохід від оренди					
3.3 податок на землю					
3.4 податок на рекламу					
3.5 інші доходи або витрати					
4 Валовий прибуток					
5 Податки і платежі з прибутку					
5.1 податок на прибуток					
5.2 інші податки					
6 Чистий прибуток					

8.3. План доходів і видатків

План доходів і видатків має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів підприємства від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків – трирічний) період. Він має складатися за стандартною формою і містити такі розрахункові показники:

– загальний обсяг продажу товарів (робіт, послуг);

- собівартість проданих товарів (робіт, послуг) усього, зокрема:
- матеріальні витрати й прямі витрати праці;
- валовий прибуток;
- операційні витрати – усього, зокрема: заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання підприємства й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати;
- операційний прибуток;
- сплата процентів за кредит;
- чистий прибуток до сплати податків;
- податок з прибутку;
- чистий прибуток .

У плані необхідно подати структуру доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у відсотках до загального обсягу продажу товарів (робіт, послуг)), а фінансові показники навести в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та інших двох років. У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» необхідно спрогнозувати майбутні обсяги продажу товарів (робіт, послуг) з помісячним розподілом для першого року і поквартальним – для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу має бути з прогнозованим окремо по кожному виробу (послуги, роботі) й по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів (робіт, послуг) у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції (табл.8.2).

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

8.4. Плановий баланс, складові частини: активи, пасиви, власний капітал

Плановий баланс підприємства складається для отримання чіткої картини фінансового стану підприємства. Баланс складається щорічно на 31 грудня. Плановий баланс – це фінансовий документ, в якому всі кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого – за джерелами фінансування на певну дату. Він відображає співвідношення між ресурсами (активами) підприємства та його зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами) (табл. 8.3).

Таблиця 8.2 - Прогноз звіту про доходи й видатки

Найменування показників	Рік				
	I	II	III	IV	Разом

	КВ	КВ	КВ.	КВ.	
1. Валова виручка від реалізації					
2. Мінус ПДВ					
3. Чиста виручка від реалізації					
4. Операційні видатки					
5. Сировина та матеріали					
6. Заробітна плата					
7. Амортизація					
8. Зарплата адміністративного персоналу					
9. Оренда обладнання та/або приміщень					
10. Ремонт обладнання та/або приміщень					
11. Зв'язок та канцтовари					
12. Комунальні послуги					
13. Транспортні та/або відрядні видатки					
14. Послуги інших організацій					
15. Інші податки					
16. Маркетинг/реклама					
17. Інші					
18. Усього операційних видатків					
19. Виплата процентів за кредит					
20. Прибуток до сплати податків					
21. Податок на прибуток					
22. Чистий прибуток					
23. Погашення кредиту					

Таблиця 8.3 - Баланс

Актив	Код рядка	Рік				Пасив	Код рядка	Рік			
		0	1	...	n			0	1	..	n
Необоротні активи	080					Власний капітал в тому числі:	380				
Оборотні активи в т. ч.:	260					нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
запаси						Забезпечення наступних витрат і платежів	430				
дебіторська заборгованість						Довгострокові зобов'язання	480				
Витрати майбутніх періодів	270					Поточні зобов'язання	620				
						Доходи майбутніх періодів	630				
Баланс (сума рядків 080+260+270)	280					Баланс (сума рядків 380, 430, 620, 630)	640				

У балансі активи й пасиви протистоять один одному (Активи = Пасиви).

Активи – це майно й ресурси, які має підприємство у своєму розпорядженні і завдяки яким створюється його прибуток. Розрізняють поточні та постійні активи.

Поточні активи (оборотні) – ресурси підприємства, які відносно швидко можуть бути переведені в готівку (готівка на поточних рахунках, цінні папери,

дебіторська заборгованість, матеріальні запаси, попередньо сплачені витрати (рента, страхові внески)).

Постійні активи (необоротні) ресурси підприємства, які не можуть бути швидко переведені в готівку (земля, споруди та будівля, обладнання).

Пасиви – це протилежна активу частина - укупність усіх зобов'язань (джерел формування засобів) підприємства. Містить власний капітал - статутний і акціонерний, а також позиковий капітал (зобов'язання підприємства перед кредиторами, іншими підприємствами, організаціями, банками, власниками бізнесу), згруповані по складу й строках погашення.

Поточні пасиви – зобов'язання підприємства, які мають бути сплачені протягом одного фінансового року (кредити; податки; нарахована, але не виплачена заробітна плата; % по кредитам; страхові, пенсійні нарахування). Довгострокові пасиви – зобов'язання підприємства, термін погашення яких перевищує один фінансовий рік (векселі до оплати, кредити).

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу підприємства скласти легко, оскільки він відображає потреби підприємства у стартовому капіталі. Планові баланси на другий і третій роки безпосередньо залежать від балансу на перший рік і очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства у відповідні періоди. Наприкінці бізнес-плану мають бути узагальнені й охарактеризовані потреби підприємства у фінансових ресурсах, які підприємство прагне отримати завдяки поданому бізнес-плану, а також план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів. В кінцевому підрозділі фінансового плану повинні бути викладені пропозиції щодо: фінансових потреб підприємства в плановому періоді; умови і порядок отримання фінансових коштів; Умови та терміни повернення коштів кредиторам та інвесторам; суми передбачуваних доходів.

8.5. Критерії оцінки ефективності бізнес-плану

Впровадження будь-якого інвестиційного проекту спрямоване на отримання максимально можливого ефекту, тобто очікуються результати від реалізації інвестиційного проекту. Ці результати можуть бути виражені у досягненні певного рівня економічних показників, тобто максимізувати прибутки, нарощувати або розширювати виробництво та ін.

Метод чистої приведеної вартості (net present value) полягає в порівнянні інвестиційних витрат із поточною оцінкою всіх майбутніх чистих грошових потоків по роках функціонування проекту.

Правило методу чистої приведеної вартості (ЧПВ чи NPV): якщо поточна оцінка майбутніх чистих грошових потоків перевищує поточну оцінку інвестиційних витрат, то проект доцільний до впровадження.

Чиста приведена вартість (NPV) проекту розраховується як сума всіх майбутніх грошових потоків, дисконтованих за певною ставкою дохідності, без дисконтованої вартості вкладених інвестицій.

Правило чистої приведеної вартості ілюструється такою формулою):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(1+K)^t} - C$$

де Rt – очікувані грошові потоки;

k – ставка дисконтування - це відсоткова **ставка**, яка застосовується до майбутніх доходів і враховує ризик та невизначеність, пов'язані з фактором часу;

C – початкова витрата капіталу, що здійснюється в поточному періоді (або ж поточна вартість усіх витрат).

Іншими словами, чиста приведена вартість – це сума всіх очікуваних грошових потоків (Rt) починаючи з року 1 ($t = 1$) до кінця життєвого циклу проекту (n), дисконтована за ставкою дисконтування проекту k , зменшена на вартість коштів, інвестованих у проект.

Якщо: $NPV > 0$, то проект доцільний до впровадження;

$NPV < 0$, то проект потрібно відхилити;

$NPV = 0$, то проект не прибутковий і не збитковий .

Приклад 1

Фінансовий менеджер підприємства вирішує питання про доцільність придбання нового обладнання. Його вартість 250000 грн. Прогнозується, одержання річного доходу в розмірі:

1 рік – 30000 грн.;

2 рік – 40000 грн.;

3 рік – 50000 грн.;

4 рік – 70000 грн.;

5 рік – 85000 грн.

Визначити чи доцільний проект до реалізації, якщо ставка дисконтування – 15%.

$$NPV = \frac{30000}{1.15} + \frac{40000}{1.15^2} + \frac{50000}{1.15^3} + \frac{70000}{1.15^4} + \frac{85000}{1.15^5} - 250000 = 171491.26 - 250000 = -78508.74$$

Тобто, оскільки величина чистої приведеної вартості має від'ємне значення, то даний проект є недоцільним до впровадження.

Наступним методом оцінки інвестиційних проектів є індекс прибутковості (рентабельності) (PI), який ще інколи називається співвідношенням витрат і доходів. Індекс прибутковості є часткою від ділення очікуваних майбутніх грошових потоків на початкові витрати

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^m Rt / (1+k)^t}{C}$$

Як видно із формули, єдиною різницею між формулою чистої приведеної вартості та індексом прибутковості є те, що за використання показника NPV початкові витрати віднімаються від приведеної вартості очікуваних грошових потоків, а за розрахунку індексу прибутковості приведена вартість очікуваних грошових потоків ділиться на початкові витрати.

Правило методу індексу прибутковості:

Якщо $PI > 1$, то проект доцільний до впровадження;

$PI < 1$, то проект слід відхилити;

$PI = 1$, необхідна особливі обґрунтування.

Індекс прибутковості є відносним показником і дозволяє на відміну від методу NPV кількісно співставити витрати та ефект від них

Приклад 2

Розміри інвестиційних витрат – 1 млн. грн., прогнозний рівень чистих грошових потоків по рокам (тис. грн.): 345, 400, 395, 325. Розрахуйте значення індексу прибутковості (PI), якщо ціна капіталу 10%.

$$PI = \left[\frac{345}{1,1} + \frac{400}{1,1^2} + \frac{395}{1,1^3} + \frac{325}{1,1^4} \right] / 1000 = 1162,97 / 1000 = 1,16$$

Оскільки, $PI = 1,16 > 1$, то проект доцільний до впровадження.

До інших широко розповсюджених методів відносять період окупності проекту.

Період окупності (payback period) – це мінімальний часовий інтервал (вимірюваний в місяцях, чи роках) від початку здійснення проекту, за який інвестиційні витрати окупляться чистими грошовими надходженнями від проекту.

Термін окупності не є самим придатним показником оцінки ефективності і прибутковості капітальних чи фінансових вкладень з наступних причин. По-перше, окупність відносно не чутлива до термінів інвестиційного циклу проекту, оскільки швидкість повернення грошей у даному випадку не свідчить про прибутковість проекту. По-друге, критерій терміну окупності не можна застосувати до проектів, що мають розподіл грошових потоків за роками. Проект, якому притаманні зростаючі чи спадаючі потоки грошових коштів, не будуть оцінені адекватно їх привабливості.

Приклад 3

Інвестиційний проект вимагає початкових інвестицій в розмірі 5000 грн. за прогнозними оцінками, проект має забезпечити стабільні грошові надходження:

1 рік – 1500 грн.;

2 рік – 2000 грн.;

3 рік – 2300 грн.;

4 рік – 2500 грн.;

5 рік – 2700 грн.

Визначимо період окупності інвестицій: $5000 - 1500 - 2000 = 1500$ грн.

Як бачимо, що за 2 роки підприємство окупить 3500 грн. із 5000 грн. вкладених у проект. Потім слід розрахувати, яка частина третього року необхідна підприємству, щоб покрити решту 1500 грн. початкових інвестицій. Для цього слід розділити 1500 грн. на грошовий потік за третій рік.

$$1500 / 2300 = 0,65$$

0,65 – це приблизно 34 тижні ($0,65 * 52$ тижні – 34 тижні); тобто, щоб окупити початкові інвестиції, потрібно два роки і 34 тижні.

8.6. Оцінка ризиків

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. У бізнес-плані необхідно показати як потенційні вигоди від вкладання коштів у підприємницький проект, так і загрози щодо впровадження проекту.

Оцінка ризиків допоможе зменшити вплив на результати діяльності підприємства. Ризик – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня та ін.).

Ризик – це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату. Найчастіше підприємство може зіткнутись із ризиками, пов'язаними:

- з несприятливими тенденціями в розвитку галузі;
- можливим зниженням ціни;
- циклічністю обсягів продажу;
- перевищенням виробничих затримок над запланованими;
- труднощами при отриманні сировини, матеріалів, комплектувальних виробів;
- труднощами в отриманні кредитів;
- циклічністю руху грошових коштів та ін.

Усі ризики бізнесу поділяють на дві групи: внутрішні (ендогенні), які можуть контролюватися бізнесменом та зовнішні (екзогенні), які суттєво впливають на кінцеві результати діяльності підприємства (збільшення ставок податків, зменшення чистого прибутку, недосконалість законодавства тощо).

Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик або спромогтися його максимально знизити.

При аналізі ризику слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити. Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

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 негативних чи нульових господарських результатів. Спекулятивні ризики – ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефіцитні) і капіталовкладеннями (відсоткові, кредитні, втрачена вигода, біржові, спекулятивні, банкрутство).

В окрему групу ризиків реалізації підприємницького проекту доцільно віднести ризики, пов'язані з відносинами підприємства з його контрагентами: ризик несплати заборгованості, податковий ризик, ризик незавершення будівництва, невиконання (неналежне виконання) господарських договорів.

Основними внутрішніми видами ризику у діяльності малих підприємств є: виробничий, комерційний, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний.

Виробничий ризик пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), здійсненням будь-яких аспектів та складових виробничої діяльності.

На ризик втрати майна (ресурсний ризик) підприємства впливають стихійні лиха, аварійні ситуації, а також крадіжка майна як працівниками підприємства, так і сторонніми особами.

Комерційний ризик виникає в процесі реалізації закуплених підприємством товарів та наданням послуг.

Фінансово-кредитний ризик підприємства виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи укладанні фінансових та кредитних угод.

Причиною інвестиційно-інноваційного ризику може бути знецінення інвестиційно-фінансового портфеля. Портфельний ризик пов'язаний з можливими коливаннями ринкових відсоткових ставок за цінними паперами, якими володіє підприємство. Група ризиків, які мають зовнішній характер впливу на функціонування підприємства, включає такі види ризиків: страховий, валютний, податковий, ризик форс-мажорних обставин та ін.

Основними факторами ризику, які зустрічаються найчастіше і можуть впливати на кінцеві результати бізнес-плану, є:

Ризики, що відносяться до загальної соціально-економічної ситуації:

- політична нестабільність;
- існуюча і майбутня правова база для інвестицій;
- перспективи економічного розвитку в цілому;
- фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція);
- неконвертованість національної валюти .

Виробничі ризики:

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

Ринкові ризики:

- зміна попиту на продукцію;
- втрата позицій на ринку;
- зміна якісних ознак продукції;
- поява конкуруючої продукції;
- несвоєчасність виходу на ринок

Цілі, яких треба досягнути при розробленні розділу «Оцінка 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 «Оцінка ризиків» містить такі етапи:

1 Окреслення усіх можливих ризиків, які можуть виникнути при реалізації підприємницького проекту.

2 Попередня оцінка ризиків та відбір найбільш суттєвих.

3 Проведення оцінки впливу (кількісного та якісного аналізу) найбільш суттєвих ризиків.

4 Розроблення заходів щодо недопущення чи мінімізації негативного впливу ризиків.

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

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

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

Фінансові витрати виникають у результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі. Вони можуть бути також результатом неотримання чи недоотримання грошових коштів з передбачуваних підприємством джерел, неповернення боргів та ін.

Втрати часу виникають у випадку, якщо процес підприємницької діяльності відбувається більш повільними темпами, ніж передбачено планами та звичною діловою активністю підприємства.

До спеціальних втрат можна віднести втрати, пов'язані із завданням шкоди здоров'ю та життю людей, навколишньому середовищу, 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 виробничо-господарської діяльності, спричиняють підвищення рівня витрат та зниження прибутку.

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.

Кількісна оцінка полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами господарського ризику та основними результатами операційної діяльності підприємства і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів.

Найбільш поширеними 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 надходжень фінансових ресурсів на їх величину.

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

4 Метод сценаріїв: 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 підставі даних цього масиву розраховуються критерії ризику підприємства (його проекту).

5 Аналіз імовірнісних 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 імовірнісних розподілів.

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

7 Метод Монте-Карло (імітаційне моделювання). Метод базується на економіко-статистичних методах і 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.

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.

Найбільш поширеними способами зменшення ризику є хеджування та страхування. Хеджування – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності підприємства шляхом укладання довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і покупцем. Страхування ризиків – це передача відповідальності за відповідні ризики страховій компанії.

Іншим поширеним і надійним методом зниження ризику є самострахування, яке здійснюється шляхом створення на підприємстві резервних фондів (страхових запасів). Самострахування є доцільним у випадках, коли: вартість майна, що 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.

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

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження методичних рекомендацій з розробки бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006р. №290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>.
2. Про затвердження методичних рекомендацій з розробки бізнес-плану інвестиційних проектів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010р. №73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text>.
3. Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2012р. №724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12#Text>.
4. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264
5. Ільчук М.М., Коновал І.А., Барановська О.Д. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2024. 245 с
6. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент : Підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
7. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
8. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 143 с.
9. Бізнес-планування та управління проектами: навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів та ін. ; за ред. П. Г. Ільчука. Львів : Новий Світ - 2000, 2019. 216 с.
10. Грибова Д. В., Збарський В. К., Талавиря М. П., Охріменко І. В., Хомів Н.Й., Ярема Л.В. Стратегія розвитку туристичної галузі в Україні: монографія. Київ. ЦП «КОМПРИНТ», 2022.
11. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 68 с.
12. Бізнес-планування туристичної діяльності [Текст] : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Туризм» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 242 Туризм денної та заочної форм навчання / уклад. Ю.О. Шейко. Луцьк : Луцький НТУ, 2021. 72 с.
13. Бізнес-планування туристичної діяльності [Текст] : методичні вказівки до виконання самостійної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Туризм» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 242 Туризм денної та заочної форм навчання / уклад. Ю.О. Шейко. Луцьк : Луцький НТУ, 2021. 20 с.

14. Бізнес-планування туристичної діяльності [Текст] : методичні вказівки для практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Туризм» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 242 Туризм денної та заочної форм навчання / уклад. Ю.О. Шейко. Луцьк : Луцький НТУ, 2021. 44 с.

15. Які є організаційно-правові форми бізнесу в Україні? Вчаснор ЕДО. 2025. URL: <https://vchasno.ua/orhanizatsiino-pravovi-formy-pidpriemstva/>.

16. Як відкрити ФОП в Україні: покрокова інструкція 2024. Вчаснор ЕДО. 2024. URL: <https://vchasno.ua/fop/>

17. Як правильно зареєструвати бізнес в Україні. Дія Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/history-of-success/yak-pravylno-zareiestruvaty-biznes-v-ukraini>.

18. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. Вип. 11. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12>.

19. Чепурда, Л., Герман, І., Куракін, О. (2024). Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry, (2 (12), 48-58. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7).

20. Глущенко Л. Д. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Д. Глущенко, О. Й. Лесько, М. В. Бальзан // Modern Economics. 2022. № 31. С. 32-37. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/theoretical-aspects-and-modern-trends/>.

21. Шейко Ю.О., Войтюк Д.С. Підвищення рентабельності підприємств сфери послуг. Економічний форум. Наук. ж-л. Том 1 № 3 (2021). С. 104-110. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/235/225/.

22. Нова пошта. Школа бізнесу. Що таке бізнес-план та як його скласти? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-biznes-plan-ta-yak-jogo-sklasti>.

Бізнес-планування сфери послуг : конспект лекцій для здобувачів першого бакалаврського рівня вищої освіти галузі знань 24 Сфера обслуговування освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа та освітньої програми «Туризм» спеціальності 242 Туризм і рекреація денної та заочної форми навчання / уклад. Шейко Ю.О. Луцьк : ЛНТУ, 2025. 88 с.

Комп'ютерний набір
Редактор

Шейко Ю.О.
Шейко Ю.О.

Підп. до друку _____ 2025 р. Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура
Таймс. Ум. друк. арк. ____ Тираж ____ прим. Зам. _____

Відділ іміджу та промоції Луцького національного технічного університету 43018
м. Луцьк, вул. Львівська, 75