

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

**Кафедра якості, стандартизації, сертифікації  
та технології виготовлення матеріалів**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних робіт**

**з дисципліни**

***«ВИРОБНИЧИЙ ТА КОМЕРЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»***

ХАРКІВ-2016

Методичні вказівки до практичних робіт з дисципліни «Виробничий та комерційний менеджмент» розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри якості, стандартизації, сертифікації та технології виготовлення матеріалів 8 лютого 2016 р., протокол № 14.

Рекомендується для магістрів спеціальності «Якість, стандартизація та сертифікація».

Укладачі:

проф. Л.А. Тимофєєва,  
асист. В.В. Ткаченко

Рецензент

проф. Е.С. Геворкян

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ**

на тему

### **СТРУКТУРА ТА МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Практичне заняття зі складання бізнес-плану підприємницької діяльності є невід'ємною складовою частиною усього навчального процесу і являє собою важливу форму самостійної роботи студентів з вивчення дисципліни «Виробничий та комерційний менеджмент».

Практичне заняття відображає рівень теоретичних знань студента, отриманих в ході вивчення даної дисципліни, і здатність застосовувати їх в реальному житті. У результаті виконання практичної роботи студент повинен скласти бізнес-план розвитку майбутнього підприємства.

Порядок виконання такий:

- а) вибір теми, складання і затвердження плану;
- б) вивчення наукової літератури, статистичного матеріалу;
- в) написання бізнес-плану;
- г) оформлення бізнес-плану;
- д) захист.

#### **Контрольні запитання для самоконтролю**

- 1 Що таке бізнес-план?
- 2 Які основні види бізнес-планів ви знаєте і чим вони відрізняються?
- 3 Яка структура бізнес-плану та його розділів?
- 4 Опишіть порядок розробки бізнес-плану.
- 5 Як організувати виконання бізнес-плану?
- 6 Які програмні засоби можуть бути використані при розробці бізнес-плану?
- 7 У чому ви бачите призначення бізнес-плану?
- 8 Яке місце займає бізнес-план у системі планування діяльності фірми?
- 9 Яку цінність має бізнес-план для менеджерів фірми?
- 10 З якою метою розробляють бізнес-план?
- 11 Які стадії проходить процес розробки бізнес-плану?

12 Які дії передбачає реалізація початкової стадії розробки бізнес-плану?

13 Яка інформація і чому потрібна для розробки бізнес-плану?

14 З яких джерел збирають інформацію для розробки бізнес-плану?

15 Якими основними показниками характеризується якість інформації, необхідної для розробки бізнес-плану?

16 Які стадії виокремлюють у процесі розробки бізнес-плану для започаткування нового бізнесу?

17 Як можна стисло охарактеризувати підготовчу та основну стадії розробки бізнес-плану?

## **Методичні рекомендації до практичного заняття**

### **1 РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Зарубіжний досвід і логіка, а також об'єктивний аналіз показують, що в умовах ринку самопланування на рівні господарських осередків щодо комерційної діяльності є необхідним і неминучим. Для підприємництва найбільш характерні плани й програми реалізації окремої угоди і проведення основних операцій, що складають угоду. А якщо здійснюється кілька угод, пов'язаних одна з одною, то, плануючи їх у взаємодії, доводиться мати справу з плануванням комерційної діяльності як безперервного процесу. Із самого визначення поняття "план" виходить, що в бізнес-плані має бути заздалегідь намічена бажана і практично здійснювана програма підприємницьких дій, які забезпечують досягнення поставленої мети. Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних у часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-план виконує цілу низку функцій, які можна об'єднати у дві групи:

- зовнішні, які полягають в ознайомленні різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

- внутрішні, що забезпечують механізм цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту.

Практика планування показує досить тісну взаємодію між бізнес-планом та планом соціально-економічного розвитку. Але між ними існують певні відмінності, які пов'язані з тим, що у кожного із них є свій предмет та місце як у внутрішньому плануванні, так і у всій системі ринкового господарювання.

**По-перше,** бізнес-планування, на відміну від внутрішньовиробничого планування, охоплює не весь комплекс загальних цілей підприємства, а одну з найважливіших, яка визначає конкретний зміст планування одного виду діяльності. Бізнес-план орієнтований головним чином на розроблення нової стратегії та тактики розвитку підприємства.

**По-друге,** бізнес-плани розробляються на інноваційні проекти, які чітко окреслені часовими параметрами їх виконання, на відміну від внутрішньовиробничого, яке здійснюється безперервно на всіх рівнях управління.

**По-третє,** основним призначенням бізнес-плану є відкриття нової справи та отримання необхідних виробничих та грошових ресурсів, тобто бізнес-плани виконують головним чином зовнішню функцію, а внутрішньовиробничі плани потрібні для внутрішнього використання.

**По-четверте,** бізнес-плани розробляються під керівництвом та за безпосередньої участі засновника фірми, а внутрішньовиробничим плануванням зайняті професіональні економісти-менеджери та плановики лінійних підрозділів підприємства.

Враховуючи велику різноманітність сфер, масштабів та предметів діяльності бізнес-плани можна класифікувати за таким ознаками:

**а) за сферою діяльності:**

- виробництво;
- будівництво;
- роздрібна та оптова торгівля;

- надання послуг (перевезення, туризм тощо);
- посередницька діяльність;

**б) за масштабами діяльності бізнесу:**

- великий;
- середній;
- малий;

**в) за характеристиками продукту бізнесу:**

- традиційний;
- принципово новий;
- виробничо-технічного чи споживчого призначення.

## **2 ЗАГАЛЬНА МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Правильно складений бізнес-план показує перспективу розвитку підприємства, тобто дає відповідь на питання: **чи варто вкладати кошти в цю справу і чи принесе вона доходи, які відшкодують всі витрати.**

**Бізнес-план** – документ перспективний, і складати його доцільно на три–п'ять років наперед. Для перших двох років головні показники доцільно визначати щоквартально (а в разі можливості навіть щомісячно), і лише з третього року можна обмежитись річними показниками.

**Загальна методологія розробки бізнес-плану** містить три етапи:

**2.1 Підготовчий період** – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації, оцінюються сильні та слабкі сторони діяльності фірми;

**2.2 Основна стадія**, на якій здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану, в основі якого лежить багатоваріантність та вибір оптимального проекту. Головна мета цієї стадії – довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати потенційному інвестору як саме гроші чи інші ресурси забезпечать йому очікуваний зиск

**2.3** Заключна, третя стадія – **презентація бізнес-плану** – має на меті доведення основних положень документа до потенційних інвесторів, зацікавлених сторін, працівників підприємства.

### 3 ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА БІЗНЕС ПЛАНУ

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими нормативними чи інструктивними документами (рисунок 1).

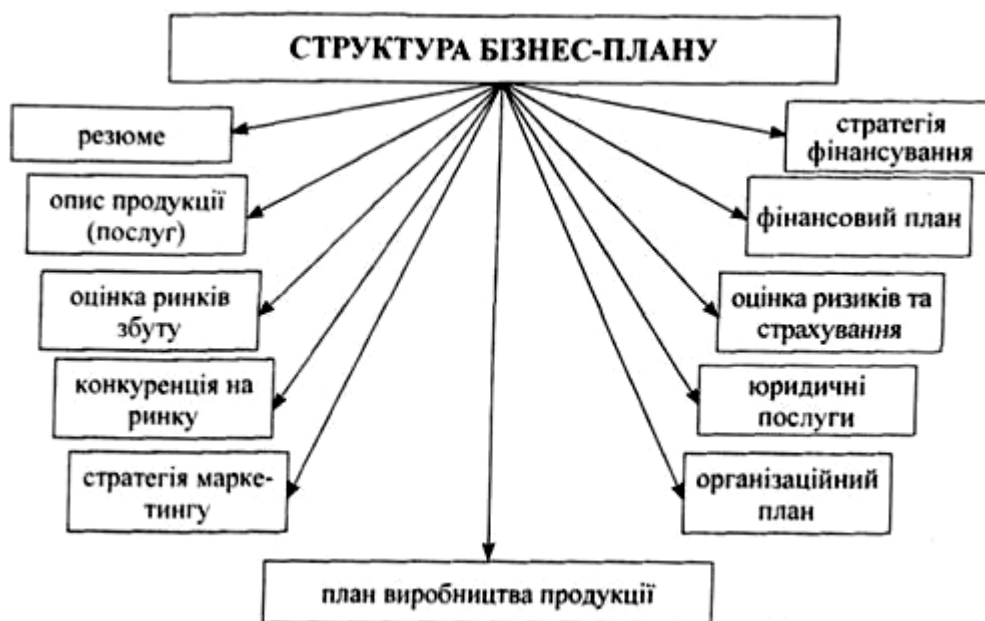


Рисунок 1 – Типова структура бізнес-плану

Проте, узагальнюючи досвід розробки бізнес-планів, можна запропонувати їх орієнтовний зміст.

**3.1 Титульний лист** повинен містити таку інформацію:

- назва проекту плану;
- відомості про загальну вартість проекту;
- назва та адреса підприємства,
- імена та адреси засновників підприємства;
- для кого підготовлений бізнес-план;
- дата його підготовки;
- інколи рекомендується включати до титульного листа застереження про те, що інформація, яка міститься в документі, не підлягає розголошенню.

**3.2** За титульним листом бізнес-плану наводиться зміст з вказівкою переліку розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстративного матеріалу. Основне завдання змісту полягає в тому, щоб дати чітке уявлення про інформаційну наповненість документу та забезпечити швидкість знаходження тієї чи іншої інформації, що міститься в бізнес-плані

**3.3 Резюме** фактично є стислою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри».

Резюме – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам .

Основна мета цього розділу бізнес-плану – подати у максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і осіб, на фінансову підтримку яких розраховує підприємство. Хоч резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Фактично резюме дає узагальнену відповідь на такі питання:

- 1 Яка саме продукція буде вироблятися?
- 2 Що передбачає даний проект: підтримку і розширення існуючого бізнесу чи започаткування нового?
- 3 Яка загальна вартість проекту та за рахунок яких коштів передбачається його реалізація?
- 4 Які обсяги збуту прогнозуються на кілька найближчих років?
- 5 Який термін окупності даного проекту та термін його реалізації?
- 6 Яка прибутковість інвестицій очікується за даним проектом?

Основна вимога до резюме – простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів. Обсяг не повинен перевищувати однієї-двох друкованих сторінок.

**3.4 Мета діяльності.** Зміст даного розділу бізнес-плану передбачає опис галузі діяльності, виду діяльності та продукту або послуг.



При описі будь-якого товару потрібно відповісти на такі питання:

1 Які потреби покликаний задовольнити даний продукт?

2 Які його основні якісні характеристики?

3 Які особливості та відмінні якості дозволять надати перевагу запропонованій продукції порівняно з продукцією конкурентів?

4 Завдяки чому покупець вибере саме цей товар?

5 Які нематеріальні активи будуть використовуватися?

6 Як зовнішні фактори (зміни в технології, економічному та політичному житті країни, демографічні тенденції, соціальні) впливатимуть на споживання продукту?

У цьому розділі бізнес-плану центральним є опис виду діяльності підприємства. Ринок, як відомо, в основному визнає тільки лідерів у своїй діяльності. Тому дуже важливим є вибір конкурентної стратегії, головними ознаками якої є такі:

- переваги даного товару перед іншими;
- якість та строк служби проекту;
- експлуатаційні та естетичні характеристики;
- діючі ціни;
- методи післяпродажного обслуговування тощо.

**3.5 Оцінка ринку збуту.** В цьому розділі вирішуються такі питання:

- визначення кола потенційних споживачів товару та прогноз їх купівельної спроможності;
- прогноз ціни, за якою буде здійснюватись реалізація товару;
- прогноз обсягів реалізації.

Оцінка та аналіз ринку збуту починається з прогнозування споживачів даного товару, які функціонують на таких ринках:

а) ринок споживчий – це сукупність окремих споживачів, які купують дані товари чи послуги для особистого споживання;

б) ринок виробників – це сукупність підприємств і компаній, які купують товари і послуги для використання у процесі власного виробництва;

в) ринок державних установ – це сукупність державних організацій різних рівнів управління, які купують товари і послуги для виконання своїх функцій або для їх використання у

сфері комунальних послуг та інших цілей. До них належать: освіта, охорона здоров'я, наука, культура, державне управління, оборонні потреби, соціальний захист населення тощо;

г) ринок міжнародний – ринок покупців за межами країни, в т.ч. зарубіжних товаровиробників, споживачів, посередників, державних і наддержавних органів;

д) ринок посередників – це різні підприємства, які купують товари та послуги не для споживання, а з метою їх перепродажу та отримання прибутку.

Крім аналізу споживачів товару, при оцінках ринків збуту потрібно провести об'єктивну оцінку можливих конкурентів та максимально об'єктивно порівняти переваги своїх товарів та товарів конкурентів.

**3.6 План маркетингу.** Основне призначення даного розділу – створення ефективного ринку збуту пропонованого товару.

Маркетинговий розділ бізнес-плану повинен дати відповіді на такі запитання:

1 Хто є потенційними клієнтами даного бізнесу? Які основні характеристики різних груп покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках?

2 Яким є цільовий ринок бізнесу? Які тенденції спостерігаються на тих сегментах ринку, які планується охопити? На яку частку в даному сегменті ринку може претендувати підприємство і яким чином фірма має намір зайняти свою позицію на ньому?

3 Яка ринкова стратегія фірми? Яким чином планується здійснювати реалізацію продукції - безпосередньо споживачам, через роздрібні торгові точки, гуртові тощо? Якою буде кредитна політика та які види оплати передбачається використовувати при розрахунках з клієнтами?

4 Якою буде політика ціноутворення та ціна? Як працюватиме система знижок? На який чистий дохід може розраховувати підприємство як при стабільних цінах, так і при їх зниженні?

5 На чому базуються прогнози обсягів збуту та які способи використовуються для їх оцінки?

6 Яким буде середньомісячний обсяг збуту виходячи із кон'юнктури ринку і потенційних можливостей фірми?

7 Чи враховані при розрахунках річного обсягу реалізації сезонні коливання збуту?

8 Як підприємство буде планувати післяпродажне обслуговування покупців і чи буде використовуватися гарантована система сервісу?

9 Якою буде система стимулювання збуту, просування товарів, реклама компанії? Який тип реклами найбільш ефективний для даного бізнесу? Яким є план та бюджет рекламних заходів?

10 Чи визначені майбутні споживачі товару і послуг і чи є попередні домовленості про збут?

Кожен підприємець або менеджер повинен вміти складати план маркетингу, який є базою для наступних розділів бізнес-плану.

**3.7 Виробничий план.** Цей розділ потрібен у тих бізнес-проектах, які передбачають організацію виробництва нової конкурентоспроможної продукції, товарів та послуг.

Головне завдання виробничого плану – довести потенційним інвесторам, кредиторам, партнерам, що підприємство в змозі реально виготовляти необхідну кількість товарів певної якості в певні строки та має можливість придбати потрібні для цього ресурси.

Даний розділ повинен дати відповіді на такі питання:

1 Місце розташування бізнесу з точки зору його переваг та недоліків. Наскільки воно відповідає вимогам даного бізнесу?

2 Вимоги до обладнання. Яке обладнання потрібне для реалізації проекту? Чому саме це обладнання? Де і за яку ціну планується його придбання?

3 Вимоги до постачання. Хто є основним постачальником сировини та комплектуючих, де вони розташовані і на яких умовах готові працювати?

4 Вимоги до функціонування бізнесу. Які дозволи чи ліцензії необхідні?

5 Налагодження технологічного процесу. Як організувати ефективний технологічний процес? Фотографія робочого часу. Як буде організовано контроль якості?

6 Підбір працівників необхідної кваліфікації. Закріплення операцій.

У виробничому плані необхідно описати виробничий процес виготовлення продукції, виробничі потужності (технологічне устаткування і машини), матеріально-технічне забезпечення, інфраструктуру виробничого об'єкту (приміщення), контроль якості продукції, заходи для захисту навколишнього середовища, витрати на виробництво продукції.

Цей розділ буде найдокладнішим для виробничого підприємства. У той же час фірми, які займаються торгівлею чи посередництвом, можуть взагалі обійтися без даного розділу або назвати його торговим планом та описати в ньому процедуру закупівель партій товарів, систему контролю за рівнем товарних запасів та схеми розміщення складських приміщень.

**3.8 Організаційний план.** Привабливість проекту (підприємства), віра в його успіх багато в чому залежить від ділових навичок і професіоналізму персоналу та команди менеджерів. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці є запорукою успіху будь-якого починання. Тому організаційний план, в якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Головними завданнями організаційного плану є такі: довести правильність вибору організаційної форми бізнесу (проекту), охарактеризувати ключовий управлінський персонал та довести, що він та інший персонал здатні практично реалізувати бізнес-план.

Цей розділ повинен дати відповіді на такі запитання:

**а) для новостворених підприємств:**

- якими будуть форма власності, організаційно-правовий статус запланованого бізнесу?

- яка потреба в персоналі? Хто власники бізнесу і якою є команда менеджерів?

- якою буде організаційна схема управління, кадрова політика та стратегія, мотиваційна система управління персоналом?

**б) для функціонуючих підприємств:**

які організаційні зміни передбачаються в результаті реалізації проекту:

- злиття підрозділів чи поява нових;

- зміна організаційної структури;

- створення додаткових робочих місць?

У складі організаційного плану доцільно виділити такі підрозділи:

- обґрунтування організаційно-правової форми бізнесу;
- визначення потреби в трудових ресурсах;
- організаційна структура;
- власники фірми, ключовий управлінський персонал і оплата його праці;
- кадрова політика і стратегія.

**3.9 Оцінка ризику та страхування.** Однією з причин конкуренції є прагнення товаровиробників не збанкрутувати, тому ринкова економіка характеризується наявністю різних ризиків. Даний розділ бізнес-плану передбачає визначення ступеня ризикованості даного бізнесу, зокрема висвітлення його слабких сторін, шляхом обґрунтування відповідей на такі питання:

1 Які ризикові ситуації можуть виникнути в даному бізнесі і які їх причини?

2 Які фактори і несприятливі обставини можуть спричинити збитки та якими будуть наслідки від них?

3 Якими будуть виручка, витрати, точка беззбитковості, термін окупності за таких змін?

4 Які проблеми можуть виникнути в процесі створення і реалізації продукції та які запобіжні заходи передбачаються на цей випадок?

З цією метою в бізнес-плані розглядають різні види ризиків:

а) матеріально-технічний ризик – ризик, пов'язаний з недостатнім або низьким рівнем матеріально-технічної бази підприємства;

б) профільно-технологічний ризик – ризик, зумовлений переходом традиційних постачальників до випуску іншої продукції, неможливістю закупівлі найважливіших комплектуючих виробів ані в межах країни, ані на світовому ринку;

в) постачальницько-збутовий ризик – ризик, зумовлений постачанням неякісних матеріалів або зривом чи зміною умов договорів, несвоєчасним наданням післяпродажних послуг та ін.;

г) виробничий ризик – ризик, безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю, зокрема з можливістю аварій, технічних неполадок тощо;

д) інвестиційний ризик – ризик, зумовлений порушенням матеріально-речової структури інвестицій, несвоєчасною оплатою капіталовкладень, незбалансованістю реальних та портфельних інвестицій;

е) кредитний ризик – ризик, пов'язаний з небезпекою неповернення або несвоєчасного повернення кредитів;

ж) управлінський ризик – ризик, пов'язаний з нерациональним підходом до прийняття менеджерами рішень;

и) маркетинговий ризик – ризик, спричинений неточним прогнозуванням обсягів досліджуваного ринку.

Крім того, є ще ризики, які практично не залежать від підприємця, до них відносять **відсоткові, валютні, політичні та економіко-правові ризики.**

**3.10 Фінансовий план** є ключовим розділом бізнес-плану. Він являє особливий інтерес як для керівників проекту (підприємства), так і для інвестора, оскільки його метою є узагальнення результатів всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі; обґрунтування загальних потреб проекту (бізнесу) в інвестиціях; обґрунтування доцільності реалізації даного підприємницького проекту з економічної точки зору. Як і кожний фінансовий план, він охоплює такі планові документи:

- прогноз прибутків чи збитків (план доходів і витрат);
- план грошових надходжень та виплат (план руху грошових коштів);
- розрахунок точки беззбитковості;
- прогнозування обсягів очікуваного прибутку, інвестицій, термін їх окупності та прибутковості, розмір дивідендів, зовнішніх запозичень;
- плановий баланс (баланс, в якому підводять підсумок діяльності підприємства).

Фінансовий план повинен чітко і ясно показати, звідки і коли підприємство буде отримувати гроші, на що ці гроші будуть витрачені, як співвідносяться поточні потреби в грошах із рухом грошових коштів, яким буде фінансовий стан проекту (фірми) на кінець планового періоду.

**3.11 Юридичний план.** Цей розділ не завжди включається у бізнес-план, хоч його значення очевидне. Він передбачає:

- засоби захисту інтелектуальної власності;
- надання юридичних консультацій окремим підприємствам, партнерам;
- захист інтересів підприємства перед постачальницько-збутовими підприємствами, кредиторами та іншими юридичними особами.

## **4 ОФОРМЛЕННЯ І ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Бізнес-план – це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновок не тільки про бізнес, але й про власників. Тому важливим є як його зміст, так і оформлення.

Основними вимогами до оформлення бізнес-плану є такі:

а) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати зміст підприємницького проекту. Як свідчить практика, обсяги бізнес-плану обмежуються 20-25 сторінками (якщо вартість проекту більше 100 тис. грн, необхідні детальніші розрахунки з поясненнями). У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів;

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

в) бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози треба обґрунтовувати й підкріплювати посиланнями на дослідження цільового ринку;

г) будь-яке припущення повинно мати кілька варіантів: від найгіршого до найоптимістичнішого, у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший;

д) у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та підрозділи так, щоб можна було швидко знайти потрібну інформацію;

е) бізнес-план повинен забезпечувати конфіденційність інформації про фірму та її діяльність, тому слід контролювати сферу його розповсюдження;

ж) за необхідності додаткова інформація може бути винесена в додатки, які містять:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схему грошових потоків;
- угоди оренди; гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів.

Існують також певні правила технічного оформлення, що включають:

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

Презентацію бізнес-плану організовують для ознайомлення зацікавлених юридичних та фізичних осіб з новим бізнесом; для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, найліпших ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми; для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

*Презентація бізнес-плану* — це публічне його представлення (рекомендація) зацікавленим особам.

У процесі презентації бізнес-план має породжувати почуття оптимізму й ентузіазму. Тривалість презентації звичайно становить 20 хв. Після цього підприємець має бути готовий відповісти на запитання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними інвесторами.

Для більшої наочності й переконливості бажано, щоб презентацію проводив керівник особисто, широко використовуючи схеми, рисунки, таблиці, важливим є також попереднє ознайомлення учасників з ключовими положеннями і показниками бізнес-плану.

Таким чином, процес презентації охоплює такі ключові моменти:



- а) характеристика підприємства, унікальність запропонованої ним продукції та/або послуг;
- б) дослідження ринку, визначення основних клієнтів та конкурентів;
- в) маркетингова стратегія;
- г) необхідні обсяги початкових інвестицій;
- д) команда, яка реалізовуватиме бізнес-план;
- е) умови повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

Як висновок слід зазначити, що в ринкових умовах господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

## **ВИСНОВОК**

Сучасні темпи зміни і нарощування обсягів знань настільки великі, що планування уявляється єдиним способом реального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Планування забезпечує також основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Коли відомо, чого організація хоче досягти, легше знайти найбільш придатні дії. Планування сприяє зниженню ризиків при прийнятті рішень. Приймаючи обґрунтовані планові рішення, керівництво зменшує ризик помилок, зумовлених помилковою або недостовірною інформацією про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування служить для формулювання і досягнення ключових цілей у рамках організації.

Але помилковим було б розглядати складений бізнес-план, як раз і назавжди задану стратегію діяльності. При використанні жорстко зафіксованих параметрів може легко бути втрачена актуальність конкретної розробки. Бізнес-планування дозволяє продумувати нові варіанти поведінки бізнесу на основі

проаналізованих сценаріїв. Тому універсальних рекомендацій немає і бути не може. Бізнес-план, мабуть, єдиний офіційний документ, що допускає таку велику варіабельність у своєму складанні та застосуванні. Для будь-якого бізнес-плану обов'язковими, на думку більшості авторів, є тільки план маркетингу, план виробництва, фінансовий та організаційний плани, при цьому останній повинен пронизувати всі перераховані розділи. У всьому іншому кожен бізнес-план залежить від величезної кількості чинників, основний з яких – сам підприємець, з його цілями, професіоналізмом і спрямованістю на успіх. При цьому важливо пам'ятати, що планування саме по собі не гарантує успіху, але воно може забезпечити чимало важливих і сприятливих чинників для його досягнення.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Гетьман, О. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник / О. Гетьман, В. Шаповал; М-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 487 с.

2 Дратвер, Б. Основи підприємницької діяльності [Текст]: навч. посібник / Б. Дратвер; М-во освіти і науки України, Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2004. – 186 с.

3 Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник/ П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк [та ін.]. – К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. – 777 с.

4 Мочерний, С. Основи підприємницької діяльності [Текст]: посібник / С. Мочерний, О. Устенко, С. Чеботар. – К.: Академія, 2006. – 279 с.

5 Основи підприємницької діяльності [Текст]: навч. посібник / Б. Дратвер, Н. Пасічник, Д. Закатнов [та ін.]; М-во освіти і науки України, АПН України, Ін-т проблем виховання. – Кіровоград, 2004. – 223 с.