

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Теорія та практика бізнес-планування в
галузі механічної інженерії»
для освітньо-наукової програми
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності G8 «Матеріалознавство» усіх форм навчання

Конспект лекцій з дисципліни «Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної інженерії» для освітньо-наукової програми третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності G8 «Матеріалознавство» усіх форм навчання / Укл.: Н.А. Солідор. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2026.–66 с.

Укладач: Н. А. Солідор, канд. техн. наук, доцент

Рецензент: О.В. Климов, канд. техн. наук, доцент

Відповідальний за випуск: Д.В. Ткач, канд. техн. наук, доцент

Рекомендовано
до видання НМК інженерно-
фізичного факультету
Протокол № 6
від 10 лютого 2026 р.

Затверджено
на засіданні кафедри
“Фізичне матеріалознавство”
Протокол № 6
від 05 лютого 2026р.

ЗМІСТ

	с.
Вступ	4
1 Призначення бізнес-планування в галузі механічної інженерії ...	7
1.1 Сутність і значення бізнес-планування в галузі механічної інженерії. Бізнес-планування інноваційних проєктів	7
1.2 Етапи розробки, особливості та обсяги бізнес-планів	19
2 Структура бізнес-плану	22
2.1 Резюме	22
2.2 Операційна та проєктна інформація	24
2.3 Маркетинг-план проєкту	27
2.4 Управління реалізацією проєкту	36
2.5 Фінансова інформація за проєктом	37
2.6 Аналіз ризиків та чутливості проєкту	41
2.7 Екологічна та нормативна інформація	54
2.8 Економічне значення проєкту	54
3 Презентація й експертиза бізнес-плану	56
3.1 Особливості презентації бізнес-планів	56
3.2 Експертиза бізнес-плану	63
Перелік джерел посилань.....	66

ВСТУП

Курс «Теорія та практика бізнес-планування в галузі механічної інженерії» є вибіркоvim при підготовці аспірантів спеціальності G8 (132) «Матеріалознавство» та професійно-орієнтованою дисципліною, мета викладання якої полягає у володінні теоретичними та практичними основами формування, обґрунтування та аналізу бізнес-планування в галузі механічної інженерії.

Метою дисципліни є формування компетентностей щодо розробки та аналізу бізнес-планів у сфері інженерії, вміння інтегрувати технічні рішення з економічною доцільністю, оцінювати інноваційні проекти та формувати стратегії їх реалізації в умовах невизначеності та глобальної конкуренції.

Даний курс спрямований на формування у здобувачів третього освітнього рівня знань, навичок і компетентностей у сфері стратегічного та фінансово-економічного планування інженерних проєктів. Особлива увага приділяється інтеграції технічних рішень із бізнес-цілями, оцінці комерційного потенціалу наукових і технологічних розробок, а також управлінню ризиками та комунікації з інвесторами. Курс поєднує теоретичні підходи та практичні інструменти бізнес-планування, моделювання та презентації інноваційних інженерних продуктів.

Завдання: засвоєння теоретичних та практичних основ бізнес-планування; оволодіння методами стратегічного та фінансового аналізу в інженерних проєктах; формування навичок підготовки бізнес-плану з урахуванням специфіки інженерної діяльності; здатність оцінювати інвестиційну привабливість інженерних проєктів; розвиток компетентностей у використанні цифрових інструментів бізнес-планування.

Цей курс вдало поєднує інженерну науку та бізнес, розроблений спеціально для аспірантів, які прагнуть перетворити свої інноваційні ідеї та наукові дослідження на комерційно успішні проєкти.

Після завершення курсу здобувачі зможуть:

- інтерпретувати сучасні підходи до бізнес-планування в інженерії;
- самостійно розробляти, впроваджувати, супроводжувати бізнес-проєкти, виявляти проблеми у бізнес-діяльності та пропонувати способи їх розв'язання;

- застосовувати методи оцінки інвестицій, ризиків та ефективності інноваційних проєктів;
- використовувати програмні засоби для управління бізнес процесами;
- обґрунтовувати сучасні бізнес-стратегії;
- аргументовано презентувати бізнес-план та захищати його перед потенційними інвесторами/експертами.

Курс поєднує економічні, фінансові та управлінські аспекти з інженерними рішеннями, забезпечуючи здатність аспірантів трансформувати результати досліджень у конкурентоспроможні бізнес-моделі та інноваційні стартапи.

Компетентності та результати навчання, формування яких забезпечує вивчення дисципліни.

Інтегральна компетентність.

Здатність генерувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та дослідницько-інноваційної діяльності у сфері механічної інженерії, проводити власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Загальні компетентності.

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК04. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК05. Формування системного наукового світогляду, професійної етики та загального культурного кругозору.

Фахові компетентності.

СК01. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, глибоко розуміти англомовні наукові тексти за напрямом досліджень.

СК02. Здатність виявляти та вирішувати проблеми дослідницького характеру, ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні інноваційні проєкти в механічній інженерії та дотичні до

неї міждисциплінарні проєкти, проявляти лідерство під час їх реалізації.

Очікувані програмні результати навчання.

РН01. Уміти працювати в міжнародному та міжгалузевому науковому контексті, вільно презентувати та обговорювати результати досліджень, наукові та прикладні проблеми матеріалознавства та суміжних галузей механічної інженерії державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у міжнародних наукових виданнях.

РН02. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема сучасні бібліографічні і реферативні бази даних, наукометричні платформи, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури.

РН03. Розробляти та реалізовувати наукові та/або інноваційні інженерні проєкти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми матеріалознавства, зокрема створення нових матеріалів для газотурбінних двигунів та інших високонавантажених виробів, з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів, а також проводити експертизу таких проєктів.

Дисципліна «Теорія та практика бізнес планування в механічній інженерії» призначена для оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками розробки бізнес-планів від генерування бізнес-ідеї до фінансового аналізу та аналізу ризиків.

Головна дидактична концепція курсу полягає в тому, що слухачам пропонується не просто академічний виклад, а поступове наближення до практичної проблематики, оскільки з самого початку, після пояснення основних підприємницьких концепцій, вони повинні висунути власну підприємницьку ідею бізнесу (нового або розвитку вже існуючого). Таким чином, всі наступні навчальні дії будуть базуватися на конкретній реальній основі, що значно збільшує ефективність навчального процесу.

Вивчення курсу завершується публічним захистом підготовленого бізнес-плану інноваційного інженерного проєкту та заліком.

1 ПРИЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ГАЛУЗІ МЕХАНІЧНОЇ ІНЖЕНЕРІЇ

План

1.1 Сутність і значення бізнес-планування в галузі механічної інженерії. Бізнес-планування інноваційних проєктів.

1.2 Етапи розробки, особливості та обсяги бізнес-планів.

1.1 Сутність і значення бізнес-планування в галузі механічної інженерії. Бізнес-планування інноваційних проєктів

Будь-яка комерційна акція (залучення інвестицій, перехід на нову технологію, організація випуску нової продукції, створення приватної фірми, приватизація державного підприємства тощо) вимагає ретельної та професійно грамотної підготовки до її здійснення. Наскільки ґрунтовно буде підготовлена, організована та проведена така робота, настільки успішно реалізуватиметься підприємницька ідея. У свою чергу, таким результатом роздумів, критичного аналізу та пошуків відповідей на питання реалізації нової ідеї і є бізнес-план.

Бізнес-планування – це систематизований процес формулювання цілей підприємства, визначення шляхів їх досягнення та підготовки детального плану реалізації проєкту з врахуванням фінансових, виробничих, маркетингових та управлінських аспектів. У сучасних ринкових умовах бізнес-планування виступає необхідним інструментом для ефективного ведення діяльності, підвищення конкурентоспроможності та реалізації інноваційних задумів у різних галузях, зокрема, у механічній інженерії [1, 2].

Бізнес-планування в механічній інженерії має особливе значення через високу капіталомісткість проєктів, необхідність врахування технологічних ризиків, тривалий інвестиційний цикл і складність реалізації інженерних рішень. Правильно розроблений бізнес-план дозволяє чітко структурувати ідею, визначити потреби у фінансуванні, оцінити ризики, спрогнозувати результати та підвищити шанси на залучення інвесторів чи партнерів.

Результати досліджень ролі та місця бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства викладені в багатьох

наукових працях відомих вчених-економістів. Активно розглядаються питання дослідження бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, що висвітлено у працях як вітчизняних, такі зарубіжних вчених, серед яких: Довгань Л.Е., Должанський І.З., Загорна Т.О., Попов В.М., Беседіна В.Н., Волгіна Н.А., Карташова С.А., Коваленко Н.Я., Крушельницька О.В., Левченко О.М., Нікіфорова А.А., Савченко В.А. та інші.

У той же час перед сучасними дослідниками і досі постають такі питання, як: визначення сутності, значення та функції бізнес-планування в системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства; узагальнення вимог до змісту та структури бізнес-плану; розроблення методики розрахунку ключових показників, що свідчать про доцільність реалізації бізнес-ідеї, що знаходить своє відображення у бізнес-плані підприємства; обґрунтування доцільності реалізації розробленого бізнес-плану підприємства; розроблення бізнес-плану підприємства та розрахунки основних показників і результатів його діяльності; формулювання висновків щодо ефективності майбутньої діяльності підприємства в разі реалізації запропонованого бізнес-плану; особливості застосування міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів тощо.

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва [3]. Його розробляють у разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств та створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності. Тобто бізнес-план – це ретельно підготовлений документ, що розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він надає можливість передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Таким чином, бізнес-план можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї підприємства.

До основних завдань розробки бізнес-плану належать: оцінка новизни та прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів та джерел фінансування; обґрунтування та вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької

ідеї; оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші наступні три-п'ять років.

Щодо конкретних умов господарювання в Україні, бізнес-план має замінити за змістом та призначенням техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) доцільності розробки та реалізації проєкту. Для вітчизняних підприємств ретельно розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям для їх бізнес-пропозицій, що може використовуватися під час переговорів з міжнародними партнерами, інвесторами, кредитором тощо. Варто зазначити, що процес розроблення бізнес-планів є дуже важливим та складним. Через це, підприємство повинно або звернутися за допомогою до відповідних компаній, або розробити його власними силами з використанням міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів з метою відповідності західним вимогам.

В умовах кризи роль бізнес-планування значно зростає, оскільки воно надає можливість значно підвищити конкурентоспроможність підприємства, скоротити тривалість ухвалення управлінських рішень, оптимізувати виробничі та фінансові цикли. Ефективне використання цих знань дає можливість успішно розширювати поточний бізнес та відкривати нові напрями діяльності, відповідно до цього розробляти цілі організації та досягати їх, нівелювати ризики бізнесу.

У загальному плані актуальність ефективного бізнес-планування при його використанні полягає у можливості підприємства: розширити або модернізувати виробництво; освоїти нові ринки (продукцію, послуги); відкрити нові напрями діяльності; дістати доступ до кредитної лінії; взяти участь в спільному підприємстві; донести до інвестора бізнес-ідеї та підприємницькі рішення.

Створення нових проєктів передбачає попереднє економічне обґрунтування їх доцільності, подальше планування необхідних витрат на їх здійснення та очікуваних кінцевих результатів. Бізнес-планування дозволяє економістам-менеджерам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інноваційного проєкту, але і можливість його реалізації в діючих ринкових умовах [4].

Значення бізнес-планування для механічної інженерії.

Механічна інженерія характеризується високими вимогами до технологічної точності, інноваційності та безпеки. Виходячи з цього, бізнес-планування виконує такі функції:

- оцінка життєздатності проекту: дозволяє визначити техніко-економічну доцільність реалізації цієї чи іншої ідеї, зважаючи на конкурентні переваги, ринкові перспективи та фінансову модель;

- аналіз ринку: формує розуміння цільової аудиторії, вимог до якості продукції, динаміки попиту та ринкових тенденцій у сфері інженерних рішень;

- оптимізація ресурсів: структурує витрати матеріалів, енергії, фінансів і персоналу, дозволяючи запобігти нераціональному використанню ресурсів;

- управління ризиками: ідентифікує технологічні, фінансові, організаційні ризики, розробляє стратегії їх мінімізації;

- планування інновацій: забезпечує поетапне впровадження нових розробок, сприяє цифровій трансформації та автоматизації виробничих процесів.

Особливості бізнес-планування інженерно-дослідницьких проектів.

Інженерно-дослідницькі проекти потребують особливо детального бізнес-планування, оскільки пов'язані із значною невизначеністю, високими інвестиціями та довготривалим періодом окупності. Основними елементами бізнес-плану для таких проектів є:

- опис інноваційної ідеї: формулювання суті технічного рішення, його унікальності, інноваційної складової та ступеня дослідної новизни;

- маркетинговий аналіз: вивчення потенційного ринку, прогноз попиту, аналіз конкурентного середовища та бар'єрів для виходу на ринок;

- технологічний план: деталізований опис етапів розробки та впровадження інженерного рішення, потреба у матеріалах, обладнанні, програмному забезпеченні, кваліфікованих кадрах;

- план організації досліджень та розробок: визначення календарного графіку, розподіл функцій між підрозділами, управління інтелектуальною власністю;

- фінансовий план: аналіз витрат на НДДКР, джерела фінансування, прогноз доходів, розрахунок точки беззбитковості, оцінка показників рентабельності, можливих економічних ефектів;

- оцінка ризиків та стратегія їх мінімізації: розробка альтернативних сценаріїв, врахування технологічних і ринкових ризиків.

Отже, бізнес-планування в галузі механічної інженерії та в інженерно-дослідницьких проєктах забезпечує системний підхід до реалізації інновацій, дає чіткі орієнтири для прийняття рішень, покращує взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами, мінімізує ризики та сприяє сталому розвитку підприємства у високотехнологічному конкурентному середовищі.

Бізнес-планування – це об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той же час необхідний інструмент проєктно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації господарювання, що склалася.

У загальному випадку бізнес-планування передбачає рішення стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед підприємством.

Формальне планування, безумовно, вимагає зусиль, але воно забезпечує і чималі вигоди [4]:

- 1) змушує керівників мислити перспективно;
- 2) забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень;
- 3) збільшує можливості у забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- 4) сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності;
- 5) веде до чіткої координації дій всіх учасників бізнесу;
- 6) дозволяє передбачити очікувані зміни, підготуватися до раптової зміни ринкової обстановки.

Бізнес-планування – це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних з ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням планування (розробкою бізнес-плану), просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем за його виконанням.

Можна виділити наступні основні стадії процесу бізнес-планування:

- 1) підготовчу стадію;

2) стадію розробки бізнес-плану;
 3) стадію просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;

4) стадію реалізації бізнес-плану.

Підприємництво та бізнес-ідея.

Підприємництво – процес запуску бізнесу. Підприємець розвиває бізнес-модель. Ключовими моментом підготовчої стадії бізнес-планування є формування перспективної бізнес-ідеї.

Бізнес-ідея – це ідея нового продукту або послуги, технічного, організаційного або економічного рішення та ін.

Бізнес-ідея є першим кроком до планування власного бізнесу. Це дуже важливий елемент, але навіть найкраща ідея не гарантує успіх. Багато людей мають чудові ідеї для створення інноваційних продуктів/послуг, але більшість з них ніколи не будуть реалізовані, крім того, деякі дійсно хороші ідеї не реалізувалися, оскільки у підприємця-інноватора не було належного бізнес-плану.

Розгляд значної (грандіозної) бізнес-ідеї є досить складним завданням. Проте, при цьому необхідно використовувати деякі джерела досвіду. Найбільш важливими є [4]:

- попередній досвід роботи;
- захоплення;
- «Aha-moment!», наприклад, особистої потреби, зумовленої певною бізнес-ситуацією;
- досвід чужої роботи;
- систематичні дослідження.

Джерелами нових ідей також можуть бути:

- 1) відгуки споживачів;
- 2) продукція, що випускається конкурентами;
- 3) думка працівників відділу маркетингу;
- 4) публікації уряду про патенти;
- 5) науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), що проводяться.

Основними об'єктами бізнес-планування у вільних економічних відносинах служать високоприбуткові і конкурентоспроможні інноваційні проекти. Як відомо, сучасний ринок, заснований на дотриманні всіма виробниками і споживачами рівноваги між попитом і пропозицією і порівняння своїх доходів та витрат, завжди буде віддавати перевагу в кредитуванні і фінансуванні тим виробничим,

підприємницьким або комерційним пропозиціям, які в майбутньому дадуть найбільший соціально-економічний результат. Бізнес-плани в основному призначаються для того, щоб сприяти виходу на ринок висококонкурентних нових видів товарів і послуг.

Отже, будь-який інноваційний бізнес-проект повинен мати відповідний бізнес-план обґрунтування оптимальних показників виробництва і продажу товарів і послуг як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринку. У ринкових відносинах бізнес-план сам перетворюється на своєрідний товар, просування якого в навколишнє зовнішнє банківсько-кредитне або фінансово-інвестиційне середовище повинно принести максимальний дохід розробникам нового проекту.

Бізнес-плане для наших виробників новим видом внутрішньогосподарського або внутрішньофірмового планування, які мають найбільше поширення на малих і середніх підприємствах. Бізнес-плани розробляються на різні інноваційні об'єкти або процеси, пов'язані з проектуванням або створенням нових фірм і їх підрозділів, розробкою і постачанням на ринок необхідних товарів і послуг, реконструкцією підприємств і розширенням випуску продукції, вдосконаленням технології та організації виробництва, підвищенням якості товарів і продуктивності праці. У них обґрунтовується певна соціально-економічна мета, яка, як правило, має завершений творчий результат: зростання прибутку, збільшення частки ринку, задоволення вимог покупців, прискорення обороту продукції, створення нових робочих місць і т.д.

Обрана соціально-економічна мета фірми на майбутній період її виробничо-господарської чи іншої діяльності повинна одержати найбільш повне відображення в бізнес-плані, що розробляється.

На новостворювані фірми і підприємства або ті, що відкриваються, розробляється відповідно до проекту комплексний бізнес-план [3], який включає докладні техніко-економічні розрахунки за всіма розділами і показниками проектування, будівництва й освоєння нового виробництва товарів і послуг.

На діючих підприємствах бізнес-плани зазвичай створюються з метою досягнення відповідних стратегічних, тактичних або оперативних напрямків або завдань, пов'язаних з подальшим розвитком виробничих або функціональних підрозділів, реструктуризацією або розширенням організації і т.д.

При стабільній і стійкій роботі підприємства бізнес-план може бути спрямований на оновлення основних виробничих фондів і розвиток нових технологій. При значному спаді виробництва, що має місце в перехідний період, бізнес-план повинен передбачати пошук нових ринків, розширення збуту продукції і т.п. В одних випадках потрібна розробка комплексних бізнес-планів, в інших – локальних бізнес-проектів. Бізнес-плани необхідні на відкриття будь-якого нового проекту або своєї справи всім виробникам і підприємцям.

Практика планування підтверджує тісну взаємодію бізнес-планів та соціально-економічних планів, що склалися на вітчизняних підприємствах в останні роки. Однак між цими видами планів існують і відмінності.

По-перше, бізнес-планування, на відміну від внутрішньовиробничого або корпоративного планування, включає не весь комплекс загальних цілей підприємства або корпорації, а одну з найважливіших завдань, що визначають конкретний зміст планування нового виду діяльності або бізнес-проекту. Бізнес-план орієнтується, головним чином, на розробку нової стратегії або тактики розвитку підприємства, тоді як соціально-економічне планування може включати різні види спільної поточної та перспективної діяльності.

По-друге, бізнес-плани розробляються на інноваційні проекти, чітко окреслені часовими термінами їх виконання, після закінчення яких робота над даними бізнес-проектом завершується [3]. Внутрішньofірмове планування розробляється і здійснюється безперервно на всіх рівнях управління господарством. У міру виконання одного річного плану фірми після відповідного корегування переходять до здійснення чергового плану і т.д. Бізнес-план має не тільки чіткі тимчасові, але і більш вузькі просторові межі, тоді як будь-який внутрішньofірмовий план таких чітких обмежень не має.

По-третє, основне призначення бізнес-плану полягає у відкритті підприємцями нової справи і отриманні на виконання проекту необхідних виробничих ресурсів і, в першу чергу, грошових коштів. Пошук надійних інвесторів вимагає найбільш ретельного обґрунтування багатьох фінансових показників з урахуванням існуючої ступеня ризику не тільки у внутрішній виробничо-господарської діяльності, а й у зовнішніх кредитно-фінансових і банківських структурах. Внутрішньofірмові плани необхідні більшою мірою

для власного використання, тоді як бізнес-плани потрібні для зовнішніх інвесторів і кредиторів.

По-четверте, бізнес-плани розробляються безпосередньо під керівництвом і при особистій участі підприємця – засновника фірми. Внутрішньофірмовим плануванням, як правило, займаються професійні економісти-менеджери і плановики лінійних і функціональних підрозділів підприємства. Особиста участь кожного бізнесмена-підприємця у розробці ділового плану свого нового підприємства сприяє не тільки виробленню реальної стратегічної і оперативної цілі, але і забезпечує в майбутньому найбільш досконалу організацію виконання бізнес-проєкту на основі порівняння витрат і результатів.

По-п'яте, вітчизняні фахівці поки не мають науково обґрунтованих методик розробки бізнес-планів стосовно до наших умов нових ринкових відносин, оскільки в більшості методичних і навчальних рекомендацій розкривається переважно досвід планування на сформованому зарубіжному ринку. У той же час, на українських підприємствах в умовах спаду виробництва недостатньо широко використовується наявний досвід внутрішньогосподарського планування. Тому в даний час потрібний комплексний підхід до розвитку теорії і практики не тільки бізнес-планування, а й всієї системи внутрішньогосподарського планування на вітчизняних підприємствах і фірмах з різними формами власності та організаційними особливостями.

В умовах ринку основні планові завдання кожного підприємства зводяться до вирішення наступних питань:

- який вид продукції або яку нову справу вибрати для виходу на вітчизняний і зарубіжний ринок;
- який буде ринковий попит на пропоновані товари і послуги і як він буде змінюватися;
- які ресурси і в яких кількостях потрібні для організації бізнес-проєкту;
- скільки будуть коштувати необхідні ресурси і де знайти надійних постачальників;
- які будуть витрати на організацію виробництва і реалізацію продукції та послуг на відповідних ринках;
- якою може бути ринкова ціна на дану продукцію і як на неї вплинуть конкуренти;

- якими можуть бути загальні доходи і як їх слід розподіляти між усіма учасниками бізнес-проекту;
- які будуть показники ефективності виробництва і як їх можна підвищити.

На початкових етапах складання бізнес-планів на ті чи інші бізнес-проекти достатньо наближених відповідей на основі виконання укрупнених розрахунків економістами-менеджерами. Надалі потрібне проведення фахівцями докладних або уточнених розрахунків основних планово-економічних показників. Зміст бізнес-плану, його склад і ступінь деталізації визначаються взаємодією таких факторів, як вид і обсяг продукції, що випускається, величина ринкового попиту і пропозиції, рівень розвитку і масштаби виробництва, джерело фінансування бізнесу та платоспроможність підприємства і т.п.

Для попереднього техніко-економічного обґрунтування бізнес-проекту, як підтверджує вітчизняна практика, необхідні такі показники:

- загальні вихідні дані та умови виконання проекту;
- ринок збуту продукції та виробнича потужність;
- матеріальні чинники виробництва і необхідні ресурси;
- місцезнаходження підприємства і транспортні зв'язки;
- проектно-конструкторська документація;
- організація підприємства і накладні витрати;
- потреба трудових ресурсів та джерела покриття;
- планування термінів здійснення проекту;
- фінансово-економічна оцінка бізнес-проекту.

Наведені показники бізнес-плану визначають не тільки зміст, а й послідовність виконання необхідних планово-економічних розрахунків. Тому для якісної розробки бізнес-планів необхідна достовірна вихідна маркетингова, виробнича, фінансова та інша планово-економічна інформація.

Враховуючи існуючу проблему інвестиційної привабливості та брак власних коштів у більшості вітчизняних підприємств, бізнес-планування виступає головним інструментом інвестиційного управління, що дає можливість грамотно вести діалог з міжнародними інвесторами стосовної участі у розвитку нових напрямів та діючих сфер діяльності підприємства. Це відбувається за рахунок того, що бізнес-план допомагає визначити цілі проекту, структуру, об'єм та графік інвестицій, спрогнозувати фінансові потоки та плановані

результати, а також оцінити ризики та ефективність інвестиційного проекту. Таким чином, через бізнес-планування підприємство презентує свій проект, демонструє його переваги та вигоду для інвесторів та самого підприємства.

Також на етапі оцінювання ідеї нового підприємства або виходу на новий ринок компанії, що вже діє, бізнес-план допомагає інвесторові ухвалити рішення про доцільність інвестування в проект [4]. Крім того, професійно складений бізнес-план є обов'язковою умовою отримання банківського кредиту та залучення зовнішніх інвестицій.

Виходячи з вищевикладених функцій, які виконує бізнес-план в наш час, підприємства прагнуть створювати якісні бізнес-плани якщо не власними силами, то шляхом залучення до цього спеціальних компаній, в тому числі маркетингових, консалтингових та аудиторських, які надають відповідні послуги з бізнес-планування. Ті ж самі учасники можуть проводити експертизу проектів, запропонованих підприємствами, що включає в себе оцінювання основних положень бізнес-плану або ТЕО, концепції проекту, його фінансової привабливості, коректності розрахунків, достовірності інформації.

Ще однією перевагою роботи з такими компаніями є те, що у бізнес-плануванні вони використовують сучасні методи та програмне забезпечення, що надає можливість моделювати бізнес-процеси для підприємств будь-якої форми власності, галузевої приналежності та масштабу діяльності. Як справим прикладом таких компаній навіть чизняному ринку консалтингових послуг є компанія «Соломон-консалтинг», яка рекомендується групою управління проектами міжнародних кредитних ліній Національного банку України як консалтингова фірма, що має багатий досвід роботи з проектами міжнародних фінансових організацій.

Бізнес-план може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та, як наслідок, збільшенню його доходів та прибутків [3]. При цьому варто пам'ятати, що помірні досягнення тих чи інших бізнес-цілей, підприємство має коригувати свій бізнес-план відповідно до змін та нових тенденцій ринку та внутрішнього середовища підприємства.

Під час розроблення бізнес-плану слід пам'ятати основні помилки, яких часто припускаються підприємства. Досвідчені

експерти не рекомендують використовувати шаблони готових бізнес-планів, а складати власні, «з нуля», завдяки чому буде краще розуміння власних завдань та цілей. Створюючи бізнес-план «з нуля», автор зможе задати собі необхідні питання та максимально свідомо оцінити проєкт. При цьому варто пам'ятати, що на сьогодні існує безліч міжнародних стандартів та форм складання бізнес-планів, що дає можливість підприємцю самостійно скласти необхідний бізнес-план, не витрачаючись на дорогі послуги відповідних компаній, та відповідати сучасним вимогам бізнес-планування.

Слід також зазначити, що незважаючи на означені недоліки, експертні оцінки підтверджують, що саме самостійно розроблення бізнес-плану та прагнення підприємства створити власну систему бізнес-планування дає більш плідні та позитивні результати, ніж звернення до консалтингових та аудиторських компаній, що надають подібні послуги. По-перше, це заощадить кошти підприємства, а, по-друге, дасть можливість скласти більш об'єктивний бізнес-план відповідно до своїх потреб, можливостей та очікувань. Хоча зрозуміло, що великі та середні підприємства можуть собі дозволити замовити експертну оцінку для розробки бізнес-плану або утримувати у своїй організаційній структурі власний відділ з відповідними фахівцями з бізнес-планування.

Для малих підприємств актуальним є написання бізнес-плану без сторонньої допомоги, але з обов'язковим використанням загальноприйнятих стандартів та принципів бізнес-планування. На сьогодні існує багато міжнародних методик розроблення бізнес-планів, але для вітчизняних підприємств найбільш прийнятним є застосування методики UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), що стала в 1978 році загальноприйнятою у всьому світі.

Розроблена UNIDO методологія є особливо корисною необхідною для економік у період переходу до ринкової економіки та під час загострення кризових умов функціонування економіки. Крім того, ця методика підходить не тільки для нових інвестицій, вона так само підходить для проєктів з оздоровлення, розширення, модернізації та перепрофілювання підприємств.

Застосування такої стандартної та загальноприйнятої методики більш привабливе для інвесторів, партнерів, підприємствам, консультаційних фірм та постачальників обладнання,

оскільки вона полегшує взаємодію партнерів та сприяє покращенню якості інвестиційних пропозицій.

Крім того, дана методика приваблива для інвестиційних банків та інших фінансових організацій, оскільки оцінювання заявок на фінансування проекту значно спрощується, якщо підготовлені для банку документи, в тому числі бізнес-план, добре структуровані, повністю складені та надаються у стандартній формі.

1.2 Етапи розробки, особливості та обсяги бізнес-планів

Незалежно від сфери діяльності та особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці:

- ідея та визначення мети написання бізнес-плану (наприклад, запуск нового продукту, розширення виробництва). 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, чи готується бізнес-план для внутрішнього використання менеджерами підприємства або він призначений для інвесторів, комерційних банків, лізингодателів, венчурних фондів та ін.;

- збір та аналіз інформації, необхідної для написання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, необхідної для розробки бізнес-плану (аналіз ринку, конкурентів, споживачів, технологій та ресурсів, необхідних для реалізації задуму);

- вибір структури бізнес-плану та його розробка. Послідовне написання розділів відповідно до затвердженої структури. Проведення розрахунків рентабельності, окупності, планування витрат та доходів.

Відповідно до обсягу бізнес-плани можна розділити на три основні категорії: скорочені (тезисні), комплексні та презентаційного формату.

Так, скорочені бізнес-плани стають більш популярними. Оскільки такий план набагато коротший за традиційний (до 35 сторінок), він вимагає менше інформації й менш розгорнутих досліджень, тому такий документ може бути в загальному випадку складений набагато швидше традиційного.

Скорочений(тезисний) бізнес-план складається, якщо компанія (підприємство) порівняно молода або не планує випуск декількох найменувань товарів. Останнім часом банки жадають від бізнесменів надання коротких бізнес-планів разом з іншими документами при подачі заявки на кредит. Крім того, короткий план допоможе зацікавити потенційних інвесторів у проєкті й одержати їхні попередні коментарі, які можуть бути згодом корисні при написанні розгорнутого плану. Зокрема, американські венчурні фонди вимагають надання саме короткого плану для розгляду заявки на фінансування.

Комплексний бізнес-план. Такий план є традиційним – він повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії і, в той же час, за обсягом не перевищувати 50-80 сторінок. Містять повний набір аналітичних розділів, докладні розрахунки, графіки, фінансові моделі тощо. Призначені для зовнішніх інвесторів чи банків.

Для великих компаній написати бізнес-план, що відповідає вказаним вище критеріям, іноді стає проблемою. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування в більших розмірах, оскільки короткий план не завжди може задовольнити високі вимоги вибагливих інвесторів. Він може також придатися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

Плани, що за обсягом перевищують 80 сторінок, писати не рекомендується. Між тим, є ситуації, коли компанії потрібний детальний план, що перевищує обсяг, який рекомендується максимально, або свого роду «докладний план гри». Наприклад, операційні плани компаній «Coca Cola», «Pizza-Hut» перевищують 100 сторінок. Такий план повинен надзвичайно детально висвітлювати всі аспекти й подробиці стратегії й організації продажів, маркетингу, виробничої та дослідницької політики компанії, а також містити докладні фінансові прогнози.

Презентаційний формат (10–20 слайдів зі стислим викладом ключових положень для публічних захистів).

Слід зазначити, що обсяг бізнес-плану визначається складністю проєкту, вимогами цільової аудиторії та специфікою галузі. Головне – дотримання балансу: документ має бути достатньо деталізованим для обґрунтованого ухвалення рішень, але водночас структурованим і зрозумілим для читача.

- оцінка й коригування. Внутрішній аналіз, експертне оцінювання, а також коригування бізнес-плану з урахуванням отриманих зауважень чи змін зовнішніх умов;

- презентація та впровадження (підготовка підсумкової презентації бізнес-плану для потенційних інвесторів, партнерів чи керівництва [5]; реалізація запланованих заходів і контроль виконання).

Особливості бізнес-планів для механічної інженерії.

1. Технологічний компонент: особлива увага приділяється опису технології, інноваційності, технічним характеристикам продукції чи послуг.

2. Багаторівневий аналіз ризиків: через високу вартість помилки більше уваги приділяється ідентифікації й мінімізації виробничих і ринкових ризиків.

3. Тривалі строки реалізації: бізнес-плани часто охоплюють довший часовий горизонт через складність і капіталомісткість інженерних проєктів.

4. Потреба в детальних кошторисах: важливим є ретельний розрахунок витрат на обладнання, матеріали, персонал, НДДКР.

5. Особливості ринку: необхідно враховувати специфіку промислових замовників, тендерні вимоги, сертифікацію та регуляторні норми.

Контрольні питання

1. Сутність поняття «бізнес-планування».
2. Які основні цілі бізнес-планування?
3. Сутність поняття «бізнес-ідея».
4. В чому полягає різниця між бізнес-планом та соціально-економічним планом?
5. Які етапи виокремлюють у процесі розробки бізнес-плану?
6. Які особливості бізнес-плану важливі для механічної інженерії?
7. Які показники необхідні для попереднього техніко-економічного обґрунтування бізнес-проєкту?
8. Перерахуйте основні стадії процесу бізнес-планування.
9. Від чого залежить обсяг бізнес-плану?
10. Які особливості повного бізнес-плану?

2 СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

План

- 2.1 Резюме.
- 2.2 Операційна та проектна інформація.
- 2.3 Маркетинг-план проекту.
- 2.4 Управління реалізацією проекту.
- 2.5 Фінансова інформація за проектом.
- 2.6 Аналіз ризиків та чутливості проекту.
- 2.7 Екологічна та нормативна інформація.
- 2.8 Економічне значення проекту.

2.1 Резюме

У короткому резюме (підсумковому розділі, який оформлюється після написання бізнес-плану, але розміщується на його початку) бізнес-плану на 2-3 аркушах [5] викладаються лише основні положення проекту так, щоб потенційний інвестор або фінансист після першого ж ознайомлення з ним зміг представити суть бізнесу, потужність і можливості створюваного виробництва, потребу в коштах та умови їх залучення і повернення, оцінити фінансову привабливість участі в проекті.

Після ознайомлення з резюме в основному відпадає необхідність подальшого вивчення бізнес-плану, якщо його мета не відповідає інтересам або можливостям інвестора, або, навпаки, бізнес-план буде особливо докладно вивчений фахівцями перед прийняттям рішення щодо фінансування. Тому складання резюме необхідно відкласти до завершення розробки бізнес-плану.

Подання інформації в резюме можна рекомендувати в такій послідовності:

- план бізнесу за проектом;
- правовий статус підприємства, його форма власності, підпорядкування та фінансове становище;
- засоби і можливості успішного здійснення проекту;
- стадія реалізації проекту, оцінка виконаних обсягів робіт;
- підтримка проекту, яка очікується з боку держави, місцевих органів влади, банків або спонсорів;

- пропозиції щодо частки участі в проекті і порядку розподілу прибутку;

- план фінансування проекту;

- характеристика й оцінка предмета застави для покриття ризиків за планованими кредитами;

- суми і джерела коштів для авансового платежу за імпорними контрактами відповідно до умов кредитних ліній;

- характеристика продукції (послуг), ціни їх продажу, основні ринки збуту;

- переваги над конкурентами;

- баланс грошових потоків (витрати і доходи);

- основні фінансові показники і показники ефективності проекту;

- інша, на погляд розробника бізнес-плану принципова і важлива інформація;

- прізвище, посада, контактна адреса керівників проекту, які уповноважені приймати рішення за проектом і вести переговори.

Подавати інформацію слід концентрованими порціями без перевантаження і повторів, пам'ятаючи, що вона детально описана в наступних розділах бізнес-плану.

Щодо структури інформації про бізнес-пропозицію для венчурного інвестування, то необхідно вказати наступну інформацію:

1. Підтвердження привабливих (кращих в порівнянні з конкурентами) споживчих властивостей нового продукту/технології.

Короткий опис суті технологічного нововведення, в чому оригінальність.

Порівняння основних споживчих властивостей пропонованого продукту/ технології в порівнянні з існуючими на ринку (в табличній формі).

Результати патентних досліджень нового продукту/технології згідно на патентоспроможність.

2. Перспективи ринку нового продукту/технології, домовленості з майбутніми покупцями, інформацію про продажі, що вже відбулися.

Концепція товару – конкретна пропозиція ринку в термінах споживача.

Перевірка концепції товару – апробація на можливих покупцях.

Результати перевірки концепції товару: зрозуміло і достовірно; підтвердження наявності переваг; ступінь

задоволення;намір купити;передбачувана ціна;пропозиції щодо покращення.

3. Очікувана рентабельність нового продукту/послуги, хоча б деякі виграшні економічні характеристики нового продукту.

План витрат і надходження грошових коштів.

Докази можливості надходжень грошових коштів (договору про постачання, протоколи про наміри, дані з продажу схожих конкурентів та ін.).

Аналіз витрат у зв'язку з існуючими ризиками.

4. Необхідна сума венчурних інвестицій з обґрунтуванням навіщо, з якою метою потрібні інвестиції.

Інноваційний проєкт – це план робіт на інноваційному етапі життєвого циклу продукту з метою розробки обґрунтування управлінського рішення про серійний випуск, збут і обслуговування після продажу (за необхідності).

5. Пропоновані умови інвестору.

Яку частку інвестованого бізнесу готові передати інвестору?

Хто купить через кілька років цю частку інвестора, за яку суму і звідки така сума у нього з'явиться?

Менеджери інвестованої компанії, зацікавлені особи з боку;інші фонди;стратегічні інвестори.

2.2 Операційна та проєктна інформація [3, 5-8]

2.2.1 Короткий опис проєкту. В короткому описі проєкту може бути рекомендована наступна послідовність викладення інформації:

- суть проєкту і його мета;
- сьогоденний стан проєкту;
- відомості про підприємство – виконавця проєкту;
- потенціал ринку;
- стратегія розвитку підприємства;
- команда управління проєктом;
- план дій – короткий опис або графік здійснення проєкту;
- власні вкладення і потреба в залученні коштів, план їх використання, умови і джерела очікуваного фінансування;
- джерела і плани повернення залучених коштів і виплат з обслуговування боргу;
- плани розподілу дивідендів;

- покриття і гарантії повернення кредитів.

2.2.2 Опис підприємства

Підприємство-виконавець проекту збирається отримати кошти і реалізувати проєкт. Таке підприємство вносить до статутного капіталу як грошові кошти, так і натуральні вклади: будівлі, устаткування і т.д. Дане підприємство керує розробкою проєкту і відповідає за його успішну реалізацію. Інвестору і фінансуючим організаціям потрібно, щоб виконавець проєкту був глибоко зацікавлений в проєкті та щоб учасникам фінансування надавалася детальна інформація про всю підтримку, яку підприємство і його засновники будуть надавати проєкту в частині, що стосується акціонерного капіталу, управлінського досвіду, виробничої діяльності, збуту продукції та розподілу ризиків.

При оцінці запиту на участь в проєкті і його фінансуванні інвестору потрібно буде зв'язуватися з особою, уповноваженою приймати рішення за даним проєктом.

В цьому розділі бізнес-плану подається інформація про фінансовий стан підприємства. Дані про фінансовий стан підприємства дозволяють інвестору оцінити його репутацію. Для новоствореного підприємства необхідно вказати розміри внесків до статутного фонду в грошовому та майновому виразах. Окремо підприємство подає результати аудиторської перевірки, якщо така проводилася.

2.2.3 Обсяги та реалізація проєкту

У цьому розділі необхідно описати фізичні аспекти проєкту, а також привести докладний опис продукції та послуг, які будуть проводитися (надаватися) і з якими підприємець збирається вийти на ринок. При цьому важливо подати наступні дані:

- основні характеристики продукції,
- асортимент,
- її переваги;
- ймовірних споживачів,
- конкуруючі продукти і продукти-замінники,
- конкурентоспроможність,

- можливість експорту,
- патентну чистоту і авторські права,
- необхідність ліцензування,
- ступінь готовності продукції,
- наявність сертифікації,
- безпеку й екологічність продукції,
- умови поставки і упаковки,
- гарантійні зобов'язання та сервісне обслуговування,
- особливості експлуатації та утилізації,
- особливості оподаткування.

2.2.4 Виробничий план [3, 5-8]

Інвестор оцінює виробничий процес, щоб бути впевненим, що обрана технологія забезпечить випуск якісної конкурентоспроможної продукції незалежно від таких обумовлених конкретними обставинами переваг, як вартість робочої сили і можливі податкові пільги.

Місце розташування. Необхідно обґрунтувати переваги місця розташування даного об'єкта, вказавши, яким чином його місцезнаходження вплине на вартість проекту щодо, наприклад:

- перевезень;
- наявності місцевої сировини і трудових ресурсів;
- близькості до споживачів і постачальників,
- наявності електро, газо- і водопостачання.

Виробничі потужності та обладнання. В даному підрозділі необхідно дати опис існуючих виробничих потужностей та необхідного обладнання, яке планується закупити, і обґрунтувати необхідність саме цих витрат (порівняльна характеристика наявного обладнання та устаткування сучасних виробників).

Технологічний процес. В цьому підрозділі необхідно стисло описати виробничий процес, а саме:

- технології і ноу-хау, які планується застосувати при виробництві продукції або наданні послуг;
- виробничі та експлуатаційні потужності,
- виробничі або експлуатаційні переваги запропонованих технологій.

Виробничі ресурси і запаси. Одним з найважливіших компонентів для інвестора є аналіз необхідних для функціонування проекту ресурсів і виробничих запасів. При цьому важливо:

- перерахувати найважливіші ресурси і запаси, необхідні для даного виробничого процесу;
- пояснити джерела й організацію постачання виробництва сировиною, матеріалами, комплектуючими і т.д.;
- описати умови оплати поставок.

План з персоналу. Необхідно надати докладну інформацію про передбачувану потребу в кадрах і описати основні напрямки кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей і продуктивності їхньої праці.

2.3 Маркетинг-план проекту

Основна мета будь-якого інвестиційно-інноваційного проекту – отримання прибутку як від використання наявних ресурсів, так і за рахунок задоволення чинного чи потенційного попиту на продукцію, що планується до випуску. Ключовим завданням для інвестора при визначенні межі інвестицій, можливих виробничих програм, при виборі технологій – є аналіз ринку.

Аналіз ринку. Основною метою аналізу ринку є визначення привабливості ринку і визначення своїх можливостей та загроз. Аналіз ринку, як правило, є окремим розділом бізнес-плану, який містить інформацію про ринок функціонування бізнесу, про його сегменти, покупну здатність і переваги клієнтів, інформацію щодо організацій-конкурентів.

Елементи аналізу ринку. Аналіз ринку повинен відповідати конкретному виду бізнесу/проекту. Він зазвичай включає в себе:

- опис виробництва/філії організації, в тому числі його поточний стан, історичного темпу зростання і тенденцій;
- сегмент клієнтів на ринку, цільову аудиторію;
- відмінні характеристики-потреби потенційних клієнтів;
- обсяг ринку;
- канали розподілу (distribution channels) існування на ринку;
- ціноутворення і валову рентабельність (структура ціноутворення, рівень валової маржі, плановані знижки);

- аналіз конкурентів (частка ринку, сильні і слабкі сторони, їх цільова аудиторія, бар'єри та можливості і т.д.);

- правові обмеження.

Методи дослідження ринку. Методи дослідження ринку можна розділити на дві основні методологічні групи:

- якісні – як правило, поглибленого вивчення того, що люди думають, відчувають або роблять і, найголовніше, чому;

- кількісні – міра того, наскільки багато людей думають, відчувають або поведуться певним чином, визначається методами статистичного аналізу.

Популярними методами дослідження ринку є: опитування, фокус-групи, особисті інтерв'ю, спостереження і польові випробування.

SWOT-аналіз. Одним з найпопулярніших методів аналізу ринку або бізнес-аналізу є SWOT-аналіз (акронім сильних Strengths і слабких Weaknesses сторін, можливостей Opportunities і загроз Threats). Він може бути зроблений як для організації, так і для проєкту [4]. Його основні елементи:

- сильні сторони (внутрішнього походження) – характеристики бізнесу або проєкту, які дають йому перевагу перед іншими;

- слабкі сторони (внутрішнього походження) – характеристики, які вказують на гірші особливості бізнесу/проєкту в порівнянні з іншими;

- можливості (зовнішнього походження) – фактори, які бізнес або проєкт може використати на свою користь;

- загрози (зовнішнього походження) – фактори зовнішнього середовища, які могли б становити небезпеку для бізнесу або проєкту.

SWOT-аналіз часто застосовують в простій версії. У ній лише описують деякі приклади кожного основного елемента і дають їх якісну оцінку відповідно до визначених критеріїв. Це може бути також підтверджено деякими цифрами (елементами оцінки величин) – кількісний SWOT-аналіз.

Приклад № 1. SWOT-аналіз відповідно до якісних критеріїв був зроблений для запуску нової компанії (табл. 2.1). Компанія збирається створити інноваційне програмне забезпечення для аналізу косметичної продукції відповідно до інформації, що міститься на упаковці. Воно призначене для мобільних технологій і для фізичних

осіб (клієнтів), особливо для алергіків. Компанія планує представити свою продукцію на ринку ЄС.

Приклад № 2. SWOT-аналіз для малих польських компаній, які виробляють ортопедичні пристрої (табл. 2.2). Проведений для представлення нового продукту на внутрішньому ринку.

По-перше, існують певні важливі елементи в активізації компанії.

Сильні і слабкі сторони – наступний елемент, який був узятий для розгляду:

- маркетинг: спектр послуг, концепція продукту, бренду, якість продукції, клієнти, мережі розповсюдження, витрати на збут, рекламу та розкрутку (промотування);

Таблиця 2.1 – Приклад SWOT-аналізу для невеликої компанії (мобільний сервіс) [4]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Низька вартість програмного забезпечення для індивідуального клієнта; • повна функціональність додатків і інтуїтивно зрозуміла система; • інноваційний продукт на ринку; • агресивна маркетингова стратегія; • досвід IT-менеджерів, добре знання ринку; • сервіс є відповіддю на потреби ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність відповідного програмного забезпечення на ринку; • відсутність професійного IT-персоналу; • новий філіал (компанія невідома на ринку).

Кінець таблиці 2.1

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Динамічний розвиток ринку косметики; • велика кількість потенційних клієнтів; • відсутність інформації про добавки в продукції; • інновації – можливості ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження на ринок нових компаній, які будуть пропонувати подібний продукт; • глобальна криза; • розробка мобільних технологій.

- виробництво: виробничі потужності, технології, обладнання, якість, час і вартість виробництва, локалізації, досвід та економія за рахунок масштабу;

- фінанси: оборот, прибуток, акції, борг, рух грошових коштів (грошовий потік), джерела фінансування, стан майна, структура витрат/витрат;

- персонал: кваліфікований персонал, набір, політика винагороди, заробітна плата, комунікаційна система, флуктуації персоналу;

- організація та управління: організаційна структура, процес управління, прийняття рішень, гнучкість, стратегічне управління;

- дослідження і розробки: розробка продуктів/послуг, нові продукти, науково-дослідний потенціал, патенти та інші охоронні документи;

- інформаційна система: інформаційний доступ, інформаційні потоки, прогалини в інформації.

Можливості, Загрози. Наступні елементи були взяті для розгляду:

- конкуренція: кількість конкурентів, інвестиційні плани;

- політична обстановка: стабільність політичної системи, законів і правил, що стосуються бізнесу (ліцензії, трудове право), соціально-економічна ідеологія уряду, політичний підхід до галузі, стабільність уряду;

- правове середовище: стабільність правової системи, відмінності в правових системах (на новому ринку);

- зовнішнє середовище: купівельна спроможність населення, основні тенденції (ВВП, рівень інфляції);
- макроекономіка: рівень безробіття, споживання, відсоткові ставки, оподаткування, валютний курс, сальдо зовнішньої торгівлі і виплат, рівень заробітної плати, розподіл доходів серед населення, бюджет.

Другим кроком є визначення балів (табл. 2.3). Мається на увазі оцінка того чи іншого впливу і ймовірність. Оцінки проводилися за шкалою від 1 до 10, де 1 означає малий вплив і ймовірність (не більше 5 %), в той час як 10 вказує на високу ймовірність (вище 90 %) і значний вплив на компанію.

Сильні: 47

Слабкі: 20

Можливості: 31

Загрози: 22

Визначення ймовірності стратегічного успіху:

Strengths – Weaknesses = 47 - 20 = 27

Opportunities – Threats = 31 – 22= 9

Таблиця 2.2 – Приклад SWOT-аналізу для невеликої компанії (продукти для протезування) [4]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи на ринку; • добре освічені і досвідчені співробітники; • продукти індивідуально розроблені для клієнтів; • висока якість; • інновації та модернізація продуктів – компанія постійно співпрацює з R&D центрами та університетами; • технологічні пристрої – виробництво компанії; • співпраця з великою мережею розповсюдження; • досвід компанії при використанні зовнішніх основ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама і просування (можливості просування обмежені за законом); • відсутність освіти персоналу в області нової технології, яка планується до впровадження в компанії; • відсутність WWW на іноземних мовах; • відсутність простору (необхідність локалізації нової виробничої лінії).

Кінець таблиці 2.2

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Динамічний розвиток ринку охорони здоров'я (протезування та ортопедії); • співфінансування продуктів для індивідуальних клієнтів (регулювання закону); • підвищення обізнаності громадськості про необхідність реабілітації; • розробка технології та виявлення нових можливостей виробництва і поширення; • можливість виходу на інші ринки ЄС (немає необхідності в отриманні додаткових сертифікатів). 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від попиту співфінансування; • висока конкуренція на ринку; • розрив між функціонуванням системи охорони здоров'я і соціально-демографічної та економічної.

Привабливість ринку = $31/(31 + 22) = 0,58$

Положення на ринку = $47/(47 + 20) = 0,70$

Імовірність стратегічного успіху = $(0,70 + 0,58)/2 = 0,64$.

Таблиця 2.3 – Зразковий SWOT-аналіз для невеликої компанії з рейтингами [4]

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1		2	
Досвід роботи на ринку	8	Реклама і просування (можливості просування обмежені відповідно до принципів права)	7
Продукти індивідуально розроблені для клієнтів	8	Відсутність освіти персоналу в області нової технології, яку планується здійснити в компанії	7

Кінець таблиці 2.3

1		2	
Висока якість	6	Відсутність WWW на іноземних мовах	4
Добре освічений і досвідчений персонал	6	Недолік місця (необхідність локалізації нової виробничої лінії)	2
Технологічні пристрої – виробництво в компанії	5		
Співпраця з великою мережею розповсюдження	6		
Досвід компанії при використанні зовнішніх основ	4		
Інновації та модернізація продуктів – компанія постійно співпрацює з R&D центрами та університетами	4		
Можливості		Загрози	
Динамічний розвиток ринку охорони здоров'я (протезування та ортопедії)	8	Залежність від попиту спільного фінансування	9
Співфінансування продуктів для індивідуальних клієнтів (регулювання закону)	7	Висока конкуренція на ринку	7
Підвищення інформованості населення про необхідність реабілітації	6	Розрив між функціонуванням системи охорони здоров'я і соціально-демографічної та економічної.	6
Розробка технології та виявлення нових можливостей виробництва і поширення	5		
Можливість входження на інші ринки ЄС (немає необхідності в отриманні додаткових сертифікатів)	5		

Висновок. Результати показали, що компанія знаходиться в прибутковій ринковій позиції. Це можливість розвивати компанію. Це висока ймовірність того, що введення нового продукту на ринок буде успішним. Сильні сторони мають переваги в порівнянні зі Слабкими сторонами, є лише кілька Загроз і багато Можливостей.

Отже, приблизна схема маркетинг-плану:

- оцінка структури цільового ринку;
- аналіз споживачів і сегментація ринку;
- аналіз каналів збуту;
- аналіз конкуренції;
- прогностні оцінки маркетингової інформації;
- висновки, перспективи та ризики.

2.3.1 Оцінка структури цільового ринку

В цьому підрозділі важливо оцінити й описати всі значущі зв'язки між елементами системи маркетингу, тобто:

- охарактеризувати структуру цільового ринку з описом зв'язків в системі, дій учасників;
- описати обсяг ринку й активність попиту;
- надати дані про структуру промисловості (постачальники, типи підприємств, організація промисловості та галузі);
- привести характеристики споживачів, особливості зайнятості і конкуренції (використання встановлених потужностей, дії проти конкурентів);
- визначити основні засоби конкуренції (якість і асортимент продукції, яка планується до випуску, реклама, ціноутворення, умови поставки і т.д.);
- описати структуру збуту (географію і канали збуту).

2.3.2 Аналіз споживачів та сегментація ринку

Після визначення структури ринку найважливішою для інвестора є інформація про споживачів, їх потреби і поведінку. У бізнес-плані необхідно проаналізувати такі аспекти:

- що купується на ринку;
- чому купується, які мотиви;

- хто є покупцем, хто приймає рішення про покупку і бере участь при прийнятті цього рішення;
- коли здійснюють купівлю (процес прийняття рішень, купівельні звички);
- скільки купують (кількість і частота покупок);
- де купують.

Аналіз може проводитися як для ринку в цілому, так і для кожного сегмента окремо.

2.3.3 Аналіз каналів збуту

Канали продажу або збуту – це ланцюжок, що зв'язує виробника з кінцевим споживачем продукції. Ця посередницька функція виконується спеціалізованими підприємствами або представниками, які використовують свої власні інструменти маркетингу. Існує три основних шляхи просування продукції до кінцевого споживача: через оптовиків до роздрібних торговців; тільки через роздрібну торгівлю і прямо до споживача. Вибір каналів збуту повинен ґрунтуватися на результатах дослідження ринку.

2.3.4 Аналіз конкурентів

В цьому підрозділі слід надати інформацію про основних конкурентів на ринку:

- хто вони і яку частину ринку утримують;
- як вели себе конкуренти останні три роки і які їхні плани на майбутнє;
- як вони можуть відреагувати на запропонований проєкт.

Оцінка намірів конкурентів – важлива складова частина підготовки інвестиційного проєкту. При аналізі конкурентів важливо сконцентрувати увагу на основних окремих конкурентах або на групах, що характеризуються схожою поведінкою. При цьому особливу увагу слід зосередити на таких питаннях:

- як конкуренти використовують свій маркетинговий інструмент;
- які сегменти ринку вони освоюють і як широко;
- в яких сегментах вони особливо сильні і в чому їх слабкі сторони.

2.3.5 Прогнозні оцінки маркетингової інформації

Прогноз майбутнього розвитку – найскладніший елемент маркетингового дослідження, оскільки є головним фактором визначення рамок проекту та необхідних ресурсів. Таке прогнозування необхідно, щоб мати кількісну та якісну інформацію щодо попиту та пропозицій на ринках, визначення частки ринку, конкурентної ситуації і т.д. Основою кількісних методів завжди є те, як здійснюється розвиток певної галузі, і всі значення, одержувані статистичними методами. Жоден з методів прогнозування не підійде при неправильному або неповному понятті ринку, характеристик і тенденцій розвитку галузі.

2.3.6 Висновки, можливості і ризики

Підсумком розділу бізнес-плану, в якому для інвестора наведені результати проведених маркетингових досліджень, має стати опис потенційних можливостей і ризиків, які є критичними змінними проекту або його альтернативних варіантів і забезпечують базу для подальшої розробки стратегії проекту і концепції маркетингу для будь-якого рішення, пов'язаного з остаточним вибором рамок проекту, трудових і матеріальних ресурсів, місця розташування, проектування та технології, управління, організації, а також для фінансової оцінки та експертизи інвестиційного проекту. При цьому необхідно:

- сформулювати можливості ринку, що роблять проект реальним;
- проаналізувати ринок кінцевої продукції;
- визначити стратегію ціноутворення за проектом, порівняти її з ціновою стратегією конкурентів; вказати план цінової стратегії на ринку (утримати і збільшити свою частку, зберегти свою норму прибутку і т.п.).

2.4 Управління реалізацією проекту

Бізнес-план повинен пояснювати, як буде здійснюватися керівництво завершеним проектом. Вирішальне значення для успіху в

бізнесі має команда управління, яка повинна бути достатньо кваліфікованою, щоб забезпечити управління виробництвом, фінансами, маркетингом.

Інвестору потрібно оцінити сильні і слабкі сторони управління проектом. В цьому розділі бізнес-плану необхідно:

- подати схематичний опис організаційної структури управління підприємством та зв'язки між його окремими підрозділами;
- виконати детальний опис функцій кожного підрозділу без зайвої інформації;
- вказати, хто буде керувати завершеним проектом, як буде обиратися керівник, які обов'язки матиме така особа (особи) і кому вона буде підвітна;
- визначитися, хто з зовнішніх консультантів буде притягнутий до управління проектом;
- пояснити, яким чином здійснювати контроль за роботою;
- скласти, якщо це необхідно, план підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- на осіб, які займають вищі керівні посади, і на провідних фахівців, що забезпечують успіх проекту, необхідно представити короткі характеристики, вказавши вік, освітній рівень, досвід роботи за фахом і в даній галузі.

2.5 Фінансова інформація за проектом

I. Вартість проекту.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно привести детальний план витрат за проектом [3, 5-8], включаючи графік виплат протягом періоду реалізації проекту за наступною схемою:

- як і ким складався кошторис витрат (витрати постачальників, вартість робіт) і ступінь достовірності кошторису,
- терміни здійснення витрат;
- дані про понесені витрати;
- методологія оцінки вкладів в натуральному виразі або існуючих активів;
- відомості про резерви на непередбачені витрати, включені у вартість проекту, і достатність резервного фінансування на випадок перевитрати.

II. Здійснення проекту і закупівлі.

Інвестор розраховує на такого виконавця проекту, який самостійно або через підрядників здійснює проєкт економно, дотримуючись встановлених термінів. Для того, щоб інвестор зміг оцінити ризик, пов'язаний зі здійсненням проєкту, рекомендується:

- коротко викласти пов'язані з його здійсненням заходи, вказавши ім'я та по батькові осіб і назву організацій, які відповідають за здійснення окремих частин проєкту;

- обґрунтувати вибір цих організацій і надати опис їх попередньої діяльності;

- описати за можливістю характер угод з цими організаціями, перерахувавши, зокрема, зобов'язання, що пов'язані з виконанням проєкту;

- дати специфікацію обладнання, товарів і послуг, які передбачаються до придбання для реалізації проєкту;

- надати детальний графік реалізації проєкту і термінів освоєння коштів;

- вказати встановлені контрольні терміни і вартість очікуваних етапів в рамках графіка реалізації проєкту і пояснити, як планується їх дотримання;

- повідомити про різні резервні заходи на випадок затримки початкового періоду.

III. Джерела фінансування.

У цьому розділі бізнес-плану розглядається питання про те, яким чином будуть покриватися витрати на впровадження проєкту.

1) Акціонерний капітал. В бізнес-плані проєкту необхідно привести наступні пояснення:

- хто надає акціонерний капітал і на які терміни;

- яка частина акціонерного капіталу вноситься готівкою і яка в натуральному вигляді;

- як здійснюється розподіл часток участі в акціонерному капіталі і на якій основі (включаючи участь співробітників/працівників підприємства, якщо таке має місце);

- якщо в банк або до інвестора буде адресовано прохання про надання акціонерного капіталу, яким чином останній зможе вилучити вкладений капітал при відсутності наміру бути акціонером на постійній основі.

2) Кредити.

Пояснити в бізнес-плані наступне:

- хто надає кредити для проєкту;
- хто, як очікується, буде старшим і молодшим кредитором;
- про які валюти йдеться;
- чи пов'язані деякі кредити такими умовами, як пільгові процентні ставки або зобов'язання закупівлі товарів і послуг;
- які умови всіх кредитів, що відносяться до проєкту або тих, які вже знаходяться на балансі підприємства.

3) Венчурне інвестування – це довгострокові (5-7 років) високоризикові інвестиції приватного капіталу в акціонерний капітал новостворюваних малих високотехнологічних перспективних компаній (або венчурних підприємств, що добре зарекомендували себе), орієнтованих на розробку і виробництво наукомістких продуктів, для їх розвитку і розширення, з метою отримання прибутку від приросту вартості вкладених коштів.

4) Лізинг – вид фінансових послуг, пов'язаних з формою придбання основних фондів. Лізингодавець зобов'язується придбати у власність певне лізингодержувачем майно у вказаного продавця і надати лізингодержувачу це майно за плату в тимчасове володіння і користування. Договір може передбачати, що вибір продавця і придбаного майна робить лізингодавець. Лізингодавець може спочатку бути власником майна (поєднувати в своїй особі продавця). По суті, лізинг – це довгострокова оренда майна для підприємницьких цілей з подальшим правом викупу, що володіє деякими податковими перевагами.

5) Франчайзинг – вид відносин між ринковими суб'єктами, коли одна сторона (франчайзер) передає другій стороні (франчайзі) за плату (роялті) право на певний вид бізнесу, використовуючи розроблену бізнес-модель його ведення. Це розвинена форма ліцензування, при якій одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) оплатне право діяти від свого імені, використовуючи товарні знаки і/або бренди франчайзера.

6) Державне замовлення.

7) Гранти.

8) Допоміжні угоди і протоколи про наміри.

В цьому підрозділі слід надати опис угод, які впливають на вищенаведену структуру здійснення проєкту, наприклад:

- угоди про закупівлю/продаж обладнання, сировини, готової продукції;

- гарантії/поручительство спонсорів або третіх сторін;
- інші допоміжні угоди або протоколи про наміри;
- підтримка держави або місцевої влади (дотації, податкові пільги і т.д.).

9) Забезпечення і застава.

Необхідно вказати характер забезпечення за проектом, яке можна надати кредиторам. Важливо детально вказати види існуючого забезпечення, прав утримання та управління. Вартість застави не повинна бути менш ніж 130 % від суми загальної заборгованості за кредитом, за умови підтримки позичальником коефіцієнта покриття обслуговування боргу не більше 1,3: 1.

В якості додатків до бізнес-плану виступають такі документи:

- документ, що засвідчує право власності на предмет застави (свідоцтво про власність або свідоцтво про те, що обладнання знаходиться на балансі підприємства);
- перелік майна, яке передається в заставу із зазначенням наступних показників:
 - балансова вартість, рік випуску, місце знаходження, коротка характеристика,
 - висновок незалежної експертизи, що підтверджує оцінку ринкової вартості предмета застави;
 - довідку нотаріальної контори про те, що предмет застави вільний від будь-яких зобов'язань;
 - документ про страхування предмета застави;
 - рішення зборів акціонерів (засновників) про згоду на заставу зазначеного майна.

IV Фінансовий план.

Дзеркальним відображенням плану витрат проекту є план фінансування: як проект буде повністю фінансуватися. Більш того, план фінансування повинен показувати виплати (наприклад, поквартальні) протягом реалізації проекту і розрізняти власний і залучений капітали як джерела фінансування. Основні питання: які джерела фінансування передбачаються ініціаторами проекту і в якій валюті – іноземній або державній.

Головними документами, що потрібні, є:

- звіт про прибутки і збитки, з поясненням розрахунку доходу (показати, як з часом буде відбуватися накопичення доходів, оскільки навряд чи можна відразу досягти певної потужності);

- звіт про рух грошових коштів, який показував би, як буде погашатися кредит;
- балансовий звіт;
- джерела і використання фінансових ресурсів;
- графік погашення кредитів і виплати відсотків;
- графік амортизації активів;
- відомості про оборотний капітал з усіма змінами за життєвий цикл проекту.

2.6 Аналіз ризиків та чутливості проекту

Аналіз ризиків проекту.

Сутність ризику.

Ризик – це можлива небезпека втрат, що впливає зі специфіки тих чи інших явищ природи і видів діяльності людського суспільства.

Як економічна категорія ризик є подією, яка може відбутися або не відбутися.

Ризик – характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків.

Ризик у вузькому сенсі – кількісна оцінка небезпек, що визначається як частота однієї події при настанні іншої.

Ризик – це невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має позитивний або негативний вплив на репутацію компанії, призводить до придбань або втрат в грошовому вираженні.

Ризик – це ймовірність можливої небажаної втрати чого-небудь при поганому збігу обставин.

Ризик – це загроза того, що підприємство понесе додаткові витрати в порівнянні з тими, які передбачаються в бізнес-плані, або отримає нижчі доходи від запланованих проектом доходів.

У разі здійснення такої події можливі три економічні результати:

- негативний (програш, збиток);
- нульовий;
- позитивний (виграш, вигода, прибуток).

Елементи ризику:

- об'єкт – керована економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед не відомі;

- суб'єкт – особа, компетентна приймати рішення по відношенню до об'єкта і зацікавлена в результатах управління;
- джерело – фактори (явища, процеси, предмети), які породжують невизначеність.

Властивості ризику:

- невизначеність;
- збиток;
- наявність аналізу;
- значимість.

Функції ризику:

- захисна;
- аналітична;
- регуляційна;
- інноваційна.

Умови виникнення ризику:

– Перш за все, ризик можливий тільки в тому випадку, якщо є невизначеність, тобто відсутня вичерпна інформація про умови прийняття рішень.

– Економічний ризик має місце при певній зрілості економіки. В економіці з низьким рівнем виробництва на душу населення розвиток економіки практично детермінується стратегією виживання, суворою необхідністю забезпечення мінімальних потреб населення.

– Ризик можливий тільки в тому випадку, якщо є можливість активного керівництва і регулювання економікою.

– Ризик можливий, якщо керівники матеріально зацікавлені в кінцевому результаті ухвалених рішень.

Джерела ризику:

- брак часу;
- дефіцит інформації;
- відсутність можливостей щодо управління ситуацією.

Крім того, джерелами ризику є: невизначений характер науково-технічного прогресу, кон'юнктура ринку, внутрішнє і зовнішньоекономічне становище країни, погодні умови, наявність корисних копалин, природа людини та ін.

Особливості ризику в сучасних умовах:

- ризик володіє тотальністю, загальністю, глобальністю;

- великий вплив на прийняття рішень в ризикових ситуаціях має науково-технічна революція;

- ризик не тільки втрата, але і недоотримання прибутку;

- відсутність ризику – серйозний недолік в управлінні;

- ризик вимагає одноосібного рішення;

- середовище діяльності людей стає все більш ринковим, що веде до недетермінованості і невпевненості отримання кінцевого результату;

- діяльність людей приймає все більш підприємницький характер, а ризик залучає підприємця до конкурентної боротьби;

- ризик може бути товаром (страхування);

- ризик може створюватися штучно (азартні ігри).

Правовий аспект ризику. З точки зору права ризик може бути розглянутий як:

- особливий випадок громадянської та правової відповідальності;

- питання компетенції, правомочності прийняття рішень;

- питання відшкодування збитку (приписи обов'язкових санкцій за невиконання директив інших організацій);

- дії, що суперечать суспільним інтересам.

При правовому регулюванні ризику слід виходити з того, що підприємство має формувати резервний фонд за рахунок прибутку, щоб за рахунок цього фонду покривати збитки, що виникають через ризикові рішення. Ризик на рівні верхньої межі резервного фонду є вже надмірним.

Під ризикованістю інвестиційного проекту розуміється можливість відхилення майбутніх грошових потоків за проектом від очікуваного потоку. Чим більше відхилення, тим більш ризикованим вважається проект. Альтернативною є трактування ризику як можливості будь-яких (позитивних або негативних) відхилень показників від передбачених проектом їх середніх значень.

Склад і джерела інформації для прийняття рішень в умовах ризику.

1. Первинні дані:

- кількісні дослідження (вимірювання, опитування);

- якісні дослідження (збір, аналіз та інтерпретація даних шляхом спостережень).

2. Вторинні дані:

- внутрішні джерела;
- зовнішні джерела.

Групи джерел інформації:

- організаційна схема і схема прийняття рішень в досліджуваній фірмі;

- схеми грошових, ресурсних та інформаційних потоків;
- опитування, опитувальні листи;
- статистика;
- документація;
- опис аварій, що відбулися;
- інспекції та експертизи.

Методи оцінки ризику.

В умовах визначеності:розрахунково-аналітичні.

В умовах часткової невизначеності:імовірнісні;статистичні.

В умовах повної невизначеності:експертні.

Якісні методи оцінки інвестиційного ризику.

Головне завдання якісного підходу полягає у виявленні та ідентифікації можливих видів ризиків розглянутого інвестиційного проекту, а також у визначенні та описі джерел і чинників, що впливають на даний вид ризику.

Серед якісних методів оцінки інвестиційного ризику найбільш часто використовуються наступні:

- аналіз доречності витрат;
- метод аналогій;
- метод експертних оцінок.

Аналіз доречності витрат.

Основою аналізу доречності витрат виступає припущення про те, що перевитрата коштів може бути викликана одним або декількома з наступних факторів:

- початкова недооцінка вартості проекту в цілому або його окремих фаз і складових;
- зміна меж проектування, обумовлена непередбаченими обставинами;
- відмінності у продуктивності машин і механізмів від передбаченої проектом;
- збільшення вартості проекту в порівнянні з початковою внаслідок інфляції або зміни податкового законодавства.

При цьому, процес фінансування розбивається на стадії, пов'язані з фазами реалізації проєкту. Поетапне виділення коштів дозволяє інвестору при перших ознаках того, що ризик вкладення зростає, або припинити фінансування проєкту, або ж почати пошук заходів, що забезпечують зниження витрат.

Метод аналогій.

Суть його полягає в аналізі всіх наявних даних щодо не менш ризикованих аналогічних проєктів, вивченні наслідків впливу на них несприятливих чинників з метою визначення потенційного ризику при реалізації нового проєкту.

Основна складність при використанні даного методу полягає в правильному підборі аналога, оскільки відсутні формальні критерії, що дозволяють встановити ступінь аналогічності ситуацій.

Метод експертних оцінок.

Метод експертних оцінок базується на досвіді експертів в питаннях управління інвестиційними проєктами. Аналіз починається зі складання вичерпного переліку ризиків за всіма стадіями проєкту. З метою отримання більш об'єктивної оцінки фахівці, які проводять експертизу, повинні володіти повним спектром інформації про передбачений проєкт.

Основна проблема, що виникає при використанні методу експертних оцінок, пов'язана з об'єктивністю і точністю одержуваних результатів. Це пов'язано з такими факторами, як неякісний підбір експертів, можливість групового обговорення, домінування якоїсь думки (думки «авторитетного лідера») тощо.

Методи кількісної оцінки ризиків:

- ймовірно-статистичні методи (ймовірність настання ризикової ситуації, метод побудови дерева подій, метод «події-наслідки», метод дерев відмов, метод індексів небезпеки);
- методи теорії корисності;
- методи теорії дослідження операцій (математична теорія ігор, математичне програмування і т.д.).

Основне завдання кількісного підходу полягає в чисельному вимірі впливу факторів ризику на поведінку критеріїв ефективності інвестиційного проєкту.

Найбільшого поширення при оцінці ризику інвестиційних проєктів (особливо виробничих інвестицій) отримали такі кількісні методи, як:

- статистичний метод;
- аналіз чутливості (метод варіації параметрів);
- метод перевірки стійкості (розрахунку критичних точок);
- метод сценаріїв (метод формалізованого опису невизначеностей);
- імітаційне моделювання (метод статистичних випробувань, метод Монте-Карло);
- метод коригування ставки дисконтування.

Статистичний метод.

Найбільшого поширення при оцінці інвестиційного ризику отримав статистичний метод, заснований на методах математичної статистики.

Для аналізу результатів і витрат, що передбачаються інвестиційним проектом, як правило, використовують коефіцієнт варіації. Він являє собою відношення середнього квадратичного відхилення до середньої арифметичної і показує ступінь відхилення отриманих значень у % [4]:

$$v = \pm \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100.$$

Коефіцієнт може змінюватися від 0 до 100%. Чим більше коефіцієнт, тим більше коливання. Прийнята наступна якісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації: до 10% - слабе коливання, 10-25% - помірна, понад 25% - висока.

Основною перевагою статистичного методу є те, що він дозволяє оцінювати ризик не тільки даного інвестиційного проекту, але і всього підприємства в цілому, аналізуючи динаміку його доходів за певний відрізок часу.

Аналіз чутливості буде розглянутий нижче.

Метод перевірки стійкості.

Метод перевірки стійкості передбачає розробку сценаріїв реалізації проекту в найбільш ймовірних або найбільш «небезпечних» для будь-яких учасників умовах.

Проект вважається стійким і ефективним, якщо у всіх розглянутих ситуаціях:

- NPV позитивна;

- забезпечується необхідний резерв фінансової можливості проекту бути реалізованим.

Одним з найбільш важливих показників цього типу є точка безбитковості, що характеризує обсяг продажів.

Зазвичай, проект вважається стійким, якщо в розрахунках за проектом в цілому значення точки безбитковості не перевищує 60-70% від номінального обсягу виробництва після освоєння проектних потужностей. Близькість значення точки безбитковості до 100%, як правило, свідчить про недостатню стійкість проекту до коливань попиту на продукцію на даному етапі.

Метод сценаріїв. Метод дерева рішень.

Метод сценаріїв передбачає опис досвідченими експертами всієї безлічі можливих умов реалізації проекту (або у формі сценаріїв, або у вигляді системи обмежень на значення основних технічних, економічних й інших параметрів проекту) і відповідаючим цим умовам витрат, результатів і показників ефективності.

В якості можливих варіантів доцільно побудувати як мінімум три сценарії: песимістичний, оптимістичний і найбільш імовірний (реалістичний або середній).

Основним недоліком сценарного аналізу є розгляд тільки кількох можливих результатів за проектом (дискретна множина значень NPV), хоча в дійсності число можливих результатів не обмежене.

Як допоміжний інструмент при проведенні сценарного аналізу зручно використовувати метод дерева рішень. Він застосовується в тих ситуаціях, коли рішення, що приймаються в кожен момент часу, сильно залежать від попередніх рішень і, в свою чергу, визначають сценарії подальшого розвитку подій.

Дерево рішень – це мережеві графіки, кожна гілка яких є альтернативним варіантом розвитку або стану середовища.

Метод імітаційного моделювання (метод Монте-Карло).

Аналіз ризиків з використанням методу імітаційного моделювання (методу Монте-Карло) [9, 10] являє собою поєднання методів аналізу чутливості та аналізу сценаріїв на базі теорії ймовірності. Замість того, щоб створювати окремі сценарії (найкращий, найгірший), в імітаційному методі комп'ютер генерує сотні можливих комбінацій параметрів (факторів) проекту з урахуванням їх імовірнісного розподілу. Кожна комбінація дає своє

значення NPV, і в сукупності аналітик отримує імовірнісний розподіл можливих результатів проекту. Реалізація цієї досить складної методики можлива тільки за допомогою сучасних інформаційних технологій.

На різних етапах обґрунтування проектів інноваційного розвитку використовуються конкретні методи аналізу ризику (табл. 2.4).

Способи управління ризиками можна розділити на два основних напрямки, що розрізняються як цілями, так і вживаними інструментами впливу: методи попередження і обмеження ризику і методи відшкодування втрат.

До першого напрямку, що переслідує мету знизити рівень ризику, можна віднести наступні методи:

а) ретельна попередня експертиза варіантів прийнятого рішення й оцінка відповідних рівнів ризику;

б) лімітування ризику – встановлення граничних сум витрат, пов'язаних з певним рішенням;

в) використання різного роду гарантій і заставних операцій для забезпечення виконання зобов'язань боржника;

г) диверсифікація ризиків, наприклад:

- інвестування капіталу організації в різні види діяльності (рекомендується не менш 12 компаній);

- інвестування в різні види цінних паперів (оптимальним розміром вважається 8-20 видів);

- оптимізація структури інвестиційного портфеля (1/3 – великі фірми, 1/3 – середні, 1/3 – дрібні);

- дублювання постачальників (як мінімум два постачальника, а краще – три-чотири);

- поділ партій (як мінімум дві партії) при транспортуванні цінного вантажу;

- збут товарів і послуг на декількох ринкових сегментах (різні категорії споживачів, клієнтів, різні регіони і т.п.);

- зберігання цінностей у різних місцях і т.д.

д) орієнтація на середню норму прибутку (прибутковість), оскільки гонитва за більш високим прибутком різко збільшує ризик;

е) застосування ефективних систем контролю, що дозволяють своєчасно виявляти і запобігати можливі втрати.

Таблиця 2.4 – Методи аналізу ризику для різних етапів обґрунтування проєктів

Етапи	Статистичні	Аналітичні	Фінансової стійкості	З використанням дерева рішень	Експертних оцінок	Нормативний	Аналіз чутливості	Аналогії
Аналіз ринкових можливостей	+			+	+			+
Вибір цільових ринків	+			+	+			+
Розробка інноваційного проєкту		+	+	+		+	+	
Вибір джерела інвестування	+				+	+		+

До другого напрямку, що має на меті компенсувати заподіяний організації збиток, слід віднести такі методи управління ризиком, як:

- а) створення спеціальних страхових або резервних фондів;
- б) страхування ризиків в страхових організаціях. Цей спосіб передбачає укладання договорів страхування різних комерційних ризиків, майна, цивільної відповідальності і т.п.

Система управління ризиками передбачає:

- ефективну систему оцінки та контролю за виконанням управлінських рішень (УР);
- залучення в ході розробки УР фахівців в області ризик-менеджменту;
- виділення коштів і формування страхових фондів для страхування ризиків.

У бізнес-плані необхідно зважено оцінити можливі ризики конкретно за проєктом і відобразити їх у плані заходів щодо попередження ризиків і в розрахунках фінансових прогнозів.

Приклад. Будівництво та експлуатація ВЕС грають важливу роль в економіці України і вимагають істотних інвестицій в їх розвиток. Кожен тип інвестицій характеризується певним ризиком.

Оцінка ступеня впливу ризику на показник рентабельності інвестиційного проєкту та обґрунтування основних інструментів механізму хеджування інвестиційного ризику на стадії експлуатації проєкту є необхідними умовами оцінки економічної доцільності здійснення витрат. Аналіз ризиків проєкту зі створення ВЕС і оцінка їх впливу на показники ефективності проєкту представлені в табл. 2.5.

Ключовими ризиками проєктів з будівництва ВЕС в Україні є:

- недофінансування проєкту на інвестиційній стадії;
- низька якість будівельно-монтажних робіт;
- затримки у підписанні проєктних контрактів;
- порушення зобов'язань постачальниками і підрядниками;
- невідповідність методики розрахунку тарифу проєктними розрахунками;
- некваліфікований персонал;
- погіршення показників вироблення внаслідок порушень технологічного процесу;
- ризик розриву відносин з основним покупцем;
- низька якість фінансового контролю, координації та організації проєктних робіт;
- інфляційні темпи;
- економічна нестабільність;
- зміна умов ринку електроенергії.

Захист проєкту включає в себе прийняття рішення про його реалізацію (інвестиційний комітет, Правління, наглядова рада); договір із зобов'язаннями з оплати 200 МВт; зобов'язання виробника по локалізації; гарантію поставок турбін за фіксованими цінами; наявність затверджених кошторисів щодо будівництва і контрактні зобов'язання щодо робіт і термінів їх виконання. Слід зазначити, що надійність інвестицій в проєкт забезпечується попитом, доступністю, якістю, кваліфікованим штатом співробітників, стабільним отриманням доходів, вмілою політикою планування.

Аналіз чутливості проєкту.

В ідеалі до вищенаведених документів повинен додаватися аналіз чутливості продукції до змін на ринку, зокрема, розгляд негативних можливостей, тобто, коли майбутнє виявиться не таким сприятливим, як це передбачалося проєктом. Метою аналізу чутливості [11, 12] є визначення ступеня впливу змінних факторів на фінансовий результат проєкту.

Таблиця 2.5 – Аналіз ризиків та оцінка їх впливу на показники ефективності проєкту зі створення ВЕС

Тип ризиків	Ризик	Суть	Вплив
Проектні	Капітальні витрати	Вартість турбін; Будівельно-монтажні роботи	100 %
	Грошовий потік	Доходи бізнесу	100 %
	Фінансування	вартість власного капіталу; Вартість позикового капіталу	100 %
Комерційні	Ресурси	Вітропотенціал	100 %
	Технології	Відповідність обладнання; Ефективність роботи	75 %
	О&М	Рівень операційних витрат	50 %
	Доходи	Величина тарифу;	100 %
		Своєчасність розрахунків; Карбонові кредити	
Навколишнє середовище	Орнітологи; Захист тварин; Шумовий та візуальний ефект	25 %	
Кредитні	Страхові ризики	Зміна уряду; Макроекономічні ризики	25 %
	Ризики кредиту	Умови кредитора; Рефінансування	50 %

Найпоширеніший метод, який використовується для аналізу чутливості – імітаційне моделювання. В якості інтегральних показників, що характеризують фінансовий результат проєкту, використовуються наступні дисконтовані критерії грошового потоку:

- чистий прибуток;
- внутрішня норма прибутковості;

- індекс прибутковості;
- період окупності.

У процесі аналізу чутливості, як правило, змінюється в певному діапазоні значення одного з обраних факторів при фіксованих значеннях інших та визначається залежність інтегральних показників ефективності від інших.

Результати аналізу чутливості проекту подають у вигляді висновків та ілюструють графіками, що відображають функціональні залежності.

Аналіз чутливості – це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу (або чистої приведеної вартості – NPV) при заданій зміні вхідної змінної за інших умов. Метод передбачає:

- Визначення ключових змінних, які впливають на значення NPV; встановлення аналітичної залежності NPV від ключових змінних.

- Розрахунок базової ситуації (встановлення очікуваного значення NPV при очікуваних значеннях ключових змінних).

- Зміну однієї з вхідних змінних на потрібну величину (зазвичай на 10%), при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних.

- Розрахунок нового значення і його зміни у %.

- Розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення чутливих з них; критичне значення показника – значення, при якому чиста приведена вартість дорівнює нулю.

- Аналіз отриманих результатів та визначення чутливості NPV до зміни вхідних параметрів.

Як правило, рішення про інвестування коштів в інноваційний проект приймають при наявності альтернативних варіантів проектів та їх зіставлення за вигідністю. Якщо величина NPV виявилася позитивною для всіх альтернативних проектів, необхідно вибрати той, де NPV буде більша.

Приклад. Мета аналізу чутливості – виявити фактори, здатні істотно впливати на проект, щоб переглянути вплив послідовних (одиначних) змін цих факторів на результати проекту.

В якості варійованих параметрів обрані:

- рівень ціни реалізації електроенергії;
- рівень експлуатаційних витрат;

- рівень постійних інвестиційних витрат на будівництво і оснащення вітропарку (ВЕС).

Аналіз чутливості проекту виконано за допомогою програмного пакета Project Expert. На діаграмі (рис. 2.1) показана залежність величини показника чистого дисконтованого доходу (NPV) від зміни цих параметрів.

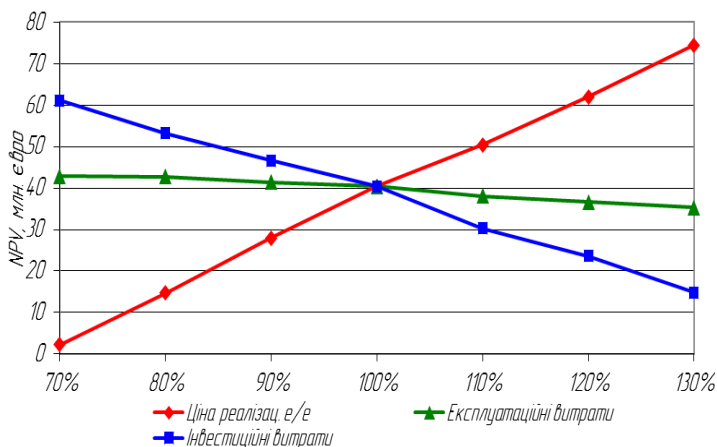


Рисунок 2.1— Аналіз чутливості проекту з будівництва ВЕС

Висновок. З діаграми видно, що найбільший вплив на підсумкові показники проекту надає ціна реалізації електроенергії. При зниженні середньої ціни реалізації продукції по базисного значення більш ніж на 32% проект стає неефективним.

У меншій мірі на фінансові результати проекту впливають можливі відхилення в обсязі інвестиційних та експлуатаційних витрат.

Проект слід визнати стійким, оскільки допустимий діапазон відхилення основних вихідних параметрів набагато перевищує їх можливе відхилення.

Крім того, ціна («зелений» тариф) на електроенергію регулюється державою, а його розрахункове значення прийнято на рівні, встановленому для оптового покупця на кінець 2018 року. Крім того, проектом передбачено страхування майна проекту, що істотно знижує рівень ризиків технічного характеру на етапі експлуатації.

2.7 Екологічна та нормативна інформація

Екологічна інформація.

Бізнес-план повинен враховувати екологічні вимоги безпеки робітників. Деякі проекти можуть призвести до нанесення серйозної шкоди і збитків. Конфлікти, пов'язані з навколишнім середовищем, можуть викликати великі витрати, наприклад, на очистку, придбання відповідного обладнання або навіть необхідність закриття підприємства. Тому інвестору необхідно мати достатню кількість інформації про екологічні аспекти проекту, запропонованого до фінансування для того, щоб оцінити його екологічні наслідки.

Необхідно привести наступні дані [4]:

- місце розташування об'єкта, минуле і майбутнє використання землі, відведеної під об'єкт;
- опис будівельних робіт або фізичних змін, пов'язаних з проектом;
- заходи щодо поліпшення впливу на навколишнє середовище;
- заяву про розподіл зобов'язань при будь-якому забрудненні і відповідальність за нього;
- заяви підприємства про його екологічну політику.

Нормативна інформація.

В процесі вивчення можливості фінансування проекту необхідно оцінити його нормативну базу, а саме:

- які державні ліцензії або дозволи будуть потрібні для виконання проекту, яким чином їх можна отримати;
- якщо проект пов'язаний з виробництвом, вказати, чи дотуються необхідні сировинні ресурси державою;
- якщо на проект поширюються встановлені пільги, вказати їх термін дії і юридичну базу;
- описати обмеження на ввезення необхідного обладнання, а також характер ввізних тарифів або квот;
- якщо продукція буде експортуватися, вказати можливі обмеження на ринках збуту за кордоном.

2.8 Економічне значення проекту

Інвестиційний проект повинен бути обґрунтований в широкому контексті з точки зору економічного і соціального становища в країні

або регіоні [3, 5]. Це важливо, оскільки корпоративні цілі й інвестиційна політика інвестора або виконавця проєкту можуть не завжди співпадати з соціально-економічною політикою країни або регіону.

Економічне середовище і його майбутній розвиток можуть відчутно впливати на фінансове здійснення проєкту. Економічні вигоди, створені інвестиціями, можуть бути використані як аргумент на користь розвитку регіону, захисту вітчизняного товаровиробника від імпорту за демпінговими цінами, дозволу на участь в акціонерному капіталі іноземної компанії, отримання гарантій Кабінету Міністрів під нові кредити.

Інвестиції в зони, які розвивають експортну промисловість, або інші регіони іноді звільняються від податків, або можуть бути прибутковими завдяки окремим видам субсидій.

Добре, якщо інвестиційний проєкт стосується пріоритетної сфери для залучення іноземних інвестицій. Такий проєкт може претендувати на окремі податкові пільги, пільгові кредити, гарантії Кабінету Міністрів і т.д.

Кожен проєкт має свої особливості реалізації та економічні наслідки для регіону.

Контрольні питання

1. Назвіть основні розділи бізнес-плану.
2. Яка інформація подається в організаційному плані?
3. Для чого використовують SWOT-аналіз?
4. Що необхідно враховувати при оцінці сильних й слабких сторін підприємства і його конкурентів?
5. Як оцінюється конкурентоспроможність товару?
6. Перелічіть, яку інформацію необхідно відобразити у маркетинг-плані.
7. Що може виступати в якості джерел фінансування?
8. Що представляє собою аналіз чутливості проєкту?
9. Яка інформація подається в розділі «Управління реалізацією проєкту»?
10. Мета резюме бізнес-плану.

3 ПРЕЗЕНТАЦІЯ Й ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ

План

3.1 Особливості презентації бізнес-планів.

3.2 Експертиза бізнес-плану.

3.1 Особливості презентації бізнес-планів

В наш час бізнес-план став основним документом, без якого не може обійтися жодне підприємство, оскільки саме в ньому відображається детальний аналіз-розрахунок проведення запропонованого виробничо-економічного рішення. Крім того, без бізнес-плану неможливе і банківське фінансування певного проекту.

Згідно з рекомендаціями експертів [4, 5-8], суть бізнес-плану має бути викладена вже у перших рядках. Слід в обов'язковому порядку дотримуватися стрункої концепції. У декількох реченнях необхідно вміти пояснити, у чому полягають конкурентні переваги представленого проекту, оскільки інвестори цікавляться, яким саме способом підприємство буде досягати успіху. Фахівці зауважують, що в більшості бізнес-планів такі важливі моменти відсутні.

Саме тому, ефективний бізнес-план повинен вказати на ключові переваги проекту та причини, з яких користувачі повинні будуть платити за певну послугу або товар. При цьому для інвесторів необхідно зазначити суму фінансових коштів, необхідних підприємству для старту, розширення або підтримки його поточної діяльності. Не варто забувати й про перспективи та можливості зростання, ризику та способи їх нівелювання, список членів команди, партнерів, конкурентів, а також діючих та потенційних клієнтів підприємства. Це надасть повну картину для інвесторів, що допоможе прийняти більш зважене рішення щодо фінансування того чи іншого проекту та можливих преференцій для них.

Презентація – кінцева стадія бізнес-плану, яка дозволяє підсумувати всю зроблену роботу і показати здібності організаторів бізнесу не тільки до праці чи управління власним підприємством, але і наскільки вони вміють подати свій товар чи послугу.

Презентація бізнес-плану – це процес його оприлюднення. Метою презентації є ознайомлення зацікавлених осіб із сутністю підприємницького проекту, демонстрація в найдоступнішій формі

сутності підприємницької ідеї, започаткування активних партнерських відносин з потенційними контрагентами, інвесторами, кредиторами тощо. Отже, презентація – це офіційне урочисте представлення нового проекту перед інвесторами, громадськістю, ЗМІ та потенційними споживачами.

Якщо організатори не вміють презентувати свій бізнес, вони так само не зможуть презентувати і товар. Однак якщо для товару можна залучати маркетологів, то шансу презентувати бізнес ще раз не буде.

Презентація – це коротка доповідь на дві хвилини, яка повинна бути підкріпленою презентацією (слайдами в Power Point), що буде відображатися на проекторі або на листках презентації, що роздруковується на папір.

Факторів впливу на мету, цілі, зміст та форму презентації бізнес-плану не менше, ніж факторів впливу на зміст та форму цього документа. Це передусім особливості суб'єкта, для якого розроблено документ, вид бізнесу, обсяги необхідних капіталовкладень тощо.

Чинниками, які варто врахувати в процесі підготовки презентації бізнес-плану і які приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів для фінансування підприємницького проекту, є:

- особисті ділові якості керівника та ключового управлінського персоналу підприємства;
- рівень ставлення та зацікавленості керівника та основного управлінського персоналу в успішній реалізації підприємницького проекту;
- професійна відповідність керівника щодо реалізації такого роду бізнес-проектів;
- склад управлінського персоналу підприємства, його кваліфікація, досвід та збалансованість управлінської команди загалом.

Враховуючи, що презентація бізнес-плану відбувається протягом короткого періоду часу, питання, які мають бути розкритими в її межах, не охоплюють всієї структури цього документа. Під час презентації доцільно висвітлити такі основні аспекти: інформацію про підприємство та його продукцію (послуги); опис ринку, клієнтів та конкурентів; обґрунтування маркетингової стратегії; необхідні обсяги капіталовкладень; цілі, які мають бути досягнуті внаслідок реалізації підприємницького проекту; основні характеристики управлінського персоналу; умови, способи та терміни

повернення залучених для реалізації підприємницького проекту коштів.

Нижче представлені 20 правил складання презентації бізнес плану:

- 1) презентація повинна бути тезисною;
- 2) відсутня емоційна складова презентації. Не слід використовувати слова: вигідна пропозиція і їм подібні, оскільки професіоналам не подобається, коли замість них вирішують, чи є пропозиція вигідною, чи ні;
- 3) якщо доповідь є короткою, на 2-3 хвилини, слід відкинути усі жарти чи історію про втілення вашої давньої мрії. За цей час інвестор хоче почути тільки власну вигоду в участі у даному проекті;
- 4) якщо доповідь розрахована на 5-10 хвилин, сухі факти слід розбавляти деталями;
- 5) перший слайд презентації повинен складатися з одного речення. Це речення повинно чітко описати що планується презентувати інвесторові та споживачам;
- 6) другий слайд повинен містити 2-3 речення. Це додаткові уточнення до першого речення, які дозволять плавно ввести в курс, чим ваша пропозиція є вигідна, корисна;
- 7) ціновий фактор не слід розглядати як ключовий, оскільки ціни знижувати можуть всі;
- 8) концентрувати увагу глядачів потрібно на цифрах і на органічності їх використання;
- 9) всі графіки, картинки та описи повинні виконуватися в одному стилі, вони повинні бути зрозумілими та з використанням легенд. Від деталізованих схем і графіків слід відмовитися;
- 10) презентація повинна виглядати у шаблоні “проблема-рішення”;
- 11) визначте, хто є споживачем вашої продукції і яким чином ви заставите його відмовитися від існуючих альтернатив;
- 12) необхідно чітко зазначати цілі проекту, яких планується досягнути в кінцевому результаті;
- 13) значна увага звертається на маркетинг – оскільки саме від того, чи буде продаватися товар, буде залежати, чи житиме такий бізнес;

14) аналіз ринку показується кількома сухими цифрами, радужні прогнози не повинні фігурувати в презентації, оскільки практики їм не вірять;

15) фінансова пропозиція – це пропозиція інвесторові вкласти певну суму на певний період і отримати гроші. Вона повинна бути чіткою і простою у розумінні;

16) покажіть, скільки вкладається особистої праці та грошей для того, щоб бізнес жив;

17) познайомте інвестора з командою та опишіть, чим вона займатиметься;

18) наведіть перелік можливих ризиків, з якими підприємство може стикнутися. Одним реченням до кожної проблеми необхідно показати можливості їх вирішення;

19) покажіть, скільки часу потрібно для того, щоб вийти на планову потужність. Використання діаграми Гантта із зазначенням конкретних дат – вітається;

20) коротко опишіть можливу стратегію розвитку підприємства на 5-10 років.

Як альтернативний варіант, презентацію можна подавати у вигляді бізнес-канви. Це схематичний поділ всієї розповіді на 9 блоків, де на кожен блок виділяється більше чи менше місця для опису деталей.

Оформлення презентації. Сьогодні на ринку є десятки різних шаблонів для Power Point, які умовно можна придбати за 10-15 доларів. Таке незначне вкладення дозволить отримати вже готовий шаблон, налаштований саме на бізнес план. Він матиме органічну інфографіку, що дозволить отримати сучасний та стильний зовнішній вигляд презентації. Окрім цього, розробники шаблонів готують і різні варіанти графіків та діаграм із сучасним дизайном, якого не можна знайти в стандартних пакетах Power Point.

Технічні та оформлювальні моменти складання. На даний час існує кілька графічних програм, як платного, так і безкоштовного софту, для складання та оформлення презентації бізнес-плану: Macromedia Director MX, Mediator, Opus Presenter, Twin Player, Power Point Viewer, Microsoft Power Point, Web App, Open Office, Libre Office Impress, Kingsoft Presentation 2012 та ін. Всі вони розрізняються за функціоналом, але, як правило, більшість презентацій створюються за допомогою графічної програми Microsoft Power Point. Її формат надає

великі можливості в плані інтеграції в презентацію аудіо- та відеофайлів, анімації у вигляді «слайд-шоу».

Програма Microsoft Power Point дозволить зробити презентацію зручною, яскравою, максимально інформативною і такою, що запам'ятовується. Основний успіх буде залежати від грамотного поєднання тексту з якісним візуальним оформленням. Рекомендується надавати помірну кількість тексту, доповнену картинками, фото, графіками і діаграмами.

Особливо важливо, щоб дизайн презентації не відволікав від основного змісту проєкту. Фон, на якому йде показ текстового матеріалу і об'єктів, повинен мати спокійний відтінок кольору, що не перешкоджає сприйняттю інформації. Краще використовувати великий зрозумілий шрифт без зайвих вигадливих елементів, а саме оформлення слайдів витримати в строгому діловому стилі.

По суті, презентація – це ідеальне поєднання текстових, графічних і художніх елементів, що представляють собою єдину інформаційну ідею. Основні принципи подачі інформації на слайдах: стислість, логічність, змістовність. При демонстрації наочного матеріалу важливо дотримуватися помірності, вчасно прибирати вже переглянуті картинки. Інвесторів зацікавить перегляд зразків продукції, показ фотографій, якщо мова йде про послуги, барвистих буклетів про діяльність компанії. Закордонним партнерам доцільно вручити матеріали з короткою характеристикою переваг і перспектив проєкту англійською або їх рідною мовою.

Підготовка до презентації. До будь-якої презентації потрібно ретельно підготуватися. Краще, що можна зробити, це організувати пробну презентацію для власних друзів та сім'ї та запитати в них, чи все їм зрозуміло. Інвестор так само як і друзі не розуміється у тонкощах бізнесу та технологічних особливостях, тому вся інформація повинна викладатися простою, зрозумілою мовою. Презентацію потрібно повторювати стільки разів, поки із мови не заберуться паузи та затягування слів. Тільки ретельна підготовка зможе допомогти вам виглядати більш впевнено.

На деяких моментах під час виступу необхідно зупинитися більш докладно, щоб досконально пояснити їх слухачам. Акцент рекомендується зробити на доцільності інвестицій для даного проєкту, їх обсязі, термінах повернення і ризиках. Продукт, особливо інноваційний, повинен бути представлений дохідливо, з наочним

підкресленням його сильних сторін. Велике значення має команда проекту, а також особисті якості керівного складу. Інвестори повинні побачити зацікавленість, ентузіазм, щирість, талант і компетентність як керівника, так і команди виконавців.

Для того, щоб виглядати більш переконливо, варто записати власну промову на відео і самостійно оцінити, як ви подасте інформацію. Якщо вам бракує рухів, жестів та емоцій – попрацюйте над ними.

До заходів, які сприяють підвищенню ефективності презентації, також належать: попереднє ознайомлення її учасників з бізнес-проектом (бізнес-планом); обґрунтований вибір форм проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації; використання наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць тощо); свідоме зосередження уваги учасників презентації на ключових питаннях бізнес-проекту.

Закінчення презентації. Зазвичай після завершення представлення бізнес-плану слідує невелика прес-конференція, метою якої є більш глибоке знайомство з обговорюваних проектом, прояснення спірних моментів, внесення зауважень і пропозицій. Важливою умовою успішного проведення цієї найважливішої бізнес зустрічі є повний збіг інформації в презентації та бізнес-плані. Така позиція відразу знімить безліч роз'яснювальних питань, а також допоможе переконати інвесторів у відкритості намірів співробітників фірми, їх чесності та порядності.

Тем не менш, навіть найуспішніша презентація не обходиться без таких уточнень:

На який дохід зможуть розраховувати інвестори, і в які терміни?

Яким чином вкладники зможуть увійти в капітал компанії (шляхом купівлі акцій, облигацій, часткою статутного капіталу, за допомогою створення спільного підприємства і т.п.).

Наскільки пропонувані способи відповідають українському та європейському законодавству?

Чи існує ризик не отримати або недоотримати доходи?

Якого виду ризики можуть супроводжувати проєкт?

Дії підприємця у разі непередбачених обставин, невиконання пунктів бізнес-плану.

Чи обов'язкове ліцензування продукту або послуги?

Чи контролюється державою позначений в бізнес-плані вид діяльності?

Які існують програми державної підтримки (державні субсидії, гранти тощо)?

Характер питань багато в чому залежить від передбачуваної операції, типу інвестування та кінцевих цілей сторін. Однак самою вигірною стратегією стане підготовка до відповідей заздалегідь, своєрідна репетиція, опрацювання складних моментів. Керівництву компанії варто мати при собі копії установчих документів (Статут, Установчий договір, Свідоцтво про реєстрацію тощо), які в будь-який момент можуть запросити для ознайомлення інвестори.

Прес-конференція за підсумками презентації бізнес-плану – непростий момент в ході даного заходу. Тут від виступаючого потрібна максимальна зібраність, точність, переконливість, щоб всі зацікавлені особи отримали якомога більше вичерпні відповіді на свої питання. Слід пам'ятати, що навмисне перекручування даних, обхід всіх можливих зон ризику, не сприяє побудові довгострокових партнерських відносин в майбутньому.

У випадку з презентацією бізнес-плану можна виділити ряд моментів, які слід не допускати:

- Занадто тривала презентація, в ході якої гості встигають втомитися і «вимикаються» з процесу.

- Монотонний шаблонний виступ без жестів і емоцій, або навпаки, зайва емоційність, що лякає слухачів.

- Неграмотна, не відрепетирувана мова, метушливість і невпевненість в собі ведучого формують негативне враження про компанію в цілому.

- Перенасичення презентації наочним або текстовим матеріалом, особливо в процесі показу слайдів, або убогість ілюстративних елементів.

- Нехтування діловим стилем спілкування, «панібратське» ставлення до аудиторії, що здатне насторожити, відштовхнути від проекту.

- Доповідь з позиції тільки власних інтересів, коли необхідно враховувати думку і потенційної аудиторії, інвесторів.

- Відсутність інформації про команду виконавців, їх маркетингові й аналітичні здібності. Інвестиції довіряють тільки

конкретним людям, тому їх ділові якості повинні бути очевидні інвесторам.

– Закритість інформації за проектом і об'єктом інвестування.

Мета презентації полягає у всебічному розкритті бізнес-ідеї для надійного інвестування.

Основні складові успіху презентації бізнес-плану: ретельна, грамотна, комплексна підготовка; компактність, структурованість і змістовність презентації; компетентність, спокій і впевненість у собі того, хто виступає; вигідне представлення зразків продукції або послуг компанії; грамотне розкриття фінансових складових бізнес-ідеї; націленість на конкретну аудиторію, максимальне врахування інтересів всіх учасників реалізації проекту; розсилка до заходу копії бізнес-плану для ознайомлення та вручення після закінчення копії презентації на електронному носії для вивчення в комфортній обстановці.

Найвигідніша тактика в ході презентації бізнес-плану – це позиція не прохача, але партнера, що пропонує вигідний проект. Тільки впевненість в якості та затребуваності свого продукту допоможе зробити захід результативним.

3.2 Експертиза бізнес-плану

Значно підвищує ефективність презентації бізнес-плану попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документа. Це дає змогу перевірити бізнес-план щодо відповідності його оформлення та перспективності бізнес-ідеї, а також своєчасно внести відповідні корективи ще до моменту презентації бізнес-плану (до початку його реалізації) [4].

Перевірку бізнес-плану здійснюють за двома напрямками:

- експертиза планового документа;
- експертиза бізнес-проекту.

Під час експертизи планового документа необхідно оцінити рівень відповідності бізнес-плану чинним стандартам; перевірити повноту та адекватність поданої інформації; сформулювати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа.

Перевірка бізнес-плану може здійснюватися за такими напрямками:

- реалізація продукції/надання послуг (вплив своєчасності оплати за відвантажену продукцію/надані послуги на виробництво продукції, ризик зміни курсу валют, сезонність продаж, терміни погашення кредитних коштів, наявність можливостей щодо розширення сфери реалізації продукції);

- доступ до матеріалів, сировини (оцінка потреби в основних і допоміжних матеріалах, узгодження термінів поставки матеріалів з термінами виробництва і реалізації продукції, оцінка вартості матеріалів, необхідні запаси матеріалів, залежність діяльності від постачання матеріалів, альтернативні варіанти постачання, втрати і відходи виробництва);

- забезпеченість трудовими ресурсами (можливість підвищення заробітної плати, кошти для підвищення кваліфікації, додаткові витрати на соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду, оплати вихідних і святкових днів);

- витрати (реальність відсоткової ставки за кредит, врахування інфляції, витрат на утримання матеріально-технічної бази).

Основними причинами відхилень фактичних даних, отриманих під час реалізації підприємницького проєкту та планових показників, зазвичай є недостовірність вихідної інформації, відсутність можливості реалізації бізнес-плану, неточність оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища – підприємства, недостатня мотивація працівників та ін. У свою чергу, коригування бізнес-плану дає змогу, не змінюючи його мети, знайти інші способи її досягнення.

Експертиза бізнес-проєкту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага має бути зосереджена на маркетингових аспектах бізнес-проєкту, а також бажано, щоб експертиза відбувалася за участю зовнішніх експертів. Загалом метою експертизи бізнес-проєкту є виявлення помилок, «слабких місць» у його стратегічному плануванні. Для цього потрібно провести дослідження, яке передбачатиме аналіз планової документації та інтерв'ю з працівниками; формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності поданої інформації; створення інформаційної бази дослідження; обрання методики перевірки сформульованих гіпотез; проведення інтерв'ю з незалежними експертами; здійснення аналізу інформації та тестування гіпотез; підготовка звіту за результатами експертизи.

Зважаючи на те, що бізнес-план є комплексним документом, у якому всі розділи мають важливе значення, оцінку цього документа варто здійснювати за кожним розділом зокрема. Для цього необхідно визначити низку питань, за якими відбуватиметься оцінка розділів. Унаслідок такої роботи буде одержано сукупність оцінок за кожним з розділів бізнес-плану. Після цього кожному з розділів цього документа присвоюється ваговий коефіцієнт важливості. Множенням коефіцієнта важливості на оцінку відповідного розділу та підсумовуванням усіх цих добутоків одержують загальне сумарне значення оцінки бізнес-плану як документа.

Однак така оцінка є до певної міри суб'єктивною, оскільки зазвичай лише підприємницька ідея може бути непорівняльною з іншими параметрами оформлення цього документа. Проте варто пам'ятати: за допомогою оцінки бізнес-плану можна обирати, наприклад, кращий бізнес-проект серед декількох запропонованих або порівнювати оціночне значення бізнес-проекту з певним пороговим та приймати, таким чином, рішення щодо рівня ризикованості проекту.

Контрольні питання

1. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?
2. Що ви розумієте під презентацією бізнес-плану?
3. Яка мета презентації?
4. Які основні завдання презентації?
5. Які питання доцільно розкрити на презентації бізнес-плану?
6. Які ключові моменти презентації?
7. Для чого потрібна експертиза бізнес-плану?
8. Що є предметом експертизи?
9. Які базові критерії при проведенні експертизи?
10. Хто здійснює процедуру експертизи бізнес-проектів?

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Uchino K. *Entrepreneurship for Engineers*. CRC Press, 2017, 366 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781439800669>. ISBN 9780429250651.
2. Tribble A. C., Breitbart A. F. *Business Management for Engineers. How I Overcame My Moment of Inertia and Embraced the Dark Side*, 2018. 29 p. ISBN 978-1-7321545-0-6.
3. Тарасюк Г. М. *Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз*. К. : Каравела, 2023. 280 с. ISBN 978-966-801-944-9.
4. Korniejenko K., Mikula Ja., Lichwa K. *Project management (business planning, funding, marketing, performance). Notes and recommendations for the lecturers*. Krakow, 2015. 70 p.
5. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д. *Бізнес-планування підприємницької діяльності : навчальний посібник*. К. : НУБіП України, 2024. 246 с. ISBN 978-617-8351-95-3.
6. Должанський І. З., Загорна Т. О. *Бізнес-план: технологія розробки*. К.: Центр учбової літератури, 2020. 384 с. ISBN 978-966-364-790-6.
7. Македон В. В. *Бізнес-планування : навч. посібник*. К. : Центр учбової літератури, 2020. 236 с. ISBN 978-966-364-775-3.
8. Ільчук П. Г., Фещур Р. В., Якимів А. І., Когут І. В., Лучко Г. Й., Скворцов Д. І., Шишковський С. В. *Бізнес-планування та управління проектами: навчальний посібник*. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 215 с.
9. Фомін С. *Управління ризиками графіка реалізації проекту із використанням симуляцій Монте-Карло*. Academy TMS, 2024. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/upravlinnia-ryzkyamy-hrafika-realizatsii-proektu-iz-vykorystanniam-symuliatsij-monte-karlo/>.
10. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. *Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб.* Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. ISBN 978-617-7611-59-1.
11. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. *Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проектів // Інвестиції : практика та досвід : наук.-практ. журн.* 2023. 3. С. 80-86.
12. Singh J., Dhakal D.N.S. *Project Appraisal, Risk Analysis and Risk Management Techniques*, 2023. 416 p.