

Тема 1. Створення бізнесу

Тема 1. Створення бізнесу

- 1. Створення і розробка бізнес-ідеї*
- 2. Розробка бізнес-моделі*
- 3. Бізнес-планування*
- 4. Визначення правової та організаційної структури підприємства*

1. У всіх нас є потенціал для впровадження інновацій - не тільки в бізнесі, але і в кожному аспекті життя. Це пов'язано з тим, що інновації полягають у деталях. Ми бачимо їх у продуктах і послугах, які ми використовуємо в нашому повсякденному житті.

Як же нам стати більш інноваційними? Нижче наведено **3 кроки, які допомагають відкрити в собі інноватора:**

1. Розкладіть все на частини.

Новатори рідко винаходять новий продукт. Більшість інновацій відбувається, коли хтось покращує вже існуючий товар. Стів Джобс не винайшов телефон, mp3-плеєр або камеру; він об'єднав їх разом. Uber не винаходили автомобілі - вони модернізували спілкування між пасажиром та водієм.

Оскільки інновації часто заховані в існуючих продуктах та послугах, то потрібно розбити предмет або процес на базові елементи. Вивчіть різні компоненти, які складають ціле. Візьмемо окуляри, наприклад. Вони складаються з оправ та лінз. Видаліть оправу і у вас є контактні лінзи. Вставте більш темні скла, і у вас з'являться сонцезахисні окуляри. Позбавтеся від стереотипів і ось - модні окуляри (багато людей носять окуляри в якості простого аксесуара).

Чим краще ви розділите продукт або послугу на його складові частини, тим краще ви визначите конкретні аспекти, які можуть бути змінені або поліпшені. Коли ви дивитесь на продукт або послугу, запитайте себе: «що я можу прибрати, змінити або додати до одного з компонентів, що зробить річ краще або відкриє для неї нове призначення?» Такий підхід дозволить вам стати на шлях інновацій.

2. Проявіть трохи співпереживання.

Інновація - це просто новий спосіб вирішення існуючої проблеми. Ви не можете вирішити проблеми без емпатії. Співчуття дозволяє поділитися своїми почуттями та зрозуміти конфлікт, який пережито індивідом або групою. Не плутайте співчуття і співпереживання. Співчуття - це жалість до людей. Емпатія - спосіб поставити себе на їх місце. Киньте виклик собі, щоб визначити потреби клієнтів, колег, начальства.

3. Візуалізуйте ідеальне рішення.

Щоб здійснити справжні зміни, ви повинні побувати в світі ідеалу. Найкреативніші ідеї з'являються, коли ви маєте можливість вільно мислити.

Ось проблема більшості вправ візуалізації: на даний момент ми розуміємо ситуацію і ми починаємо думати, як змусити проект працювати на практичному рівні. Ми бачимо «реальні» обмеження, які відводять нас від великих можливостей для зміни. Якщо ви хочете бути новатором, відійдіть від реальності і ненадовго зніміть всі обмеження. Альберт Ейнштейн навчився силі візуалізації в ранньому віці. Його шкільний викладач прикладної методики швейцарський педагог-реформатор Йоганн

Песталоцці вважав, що візуалізація є однією з найбільш потужних функцій розуму. Песталоцці відстоював ідею про те, що з образів починається все знання.

У 16 років Ейнштейн використав візуалізацію та уявні експерименти, щоб виявити, що швидкість світла завжди постійна. Пізніше він сказав: «Я вільно покладаюся на мою уяву. Уява важливіша, ніж знання. Знання обмежені. Уява бачить світ».

Сядьте і уявіть як ваш продукт буде працювати в ідеальному світі. Як буде виглядати ідеальне рішення? Після того, як ви осмислите кінцеве бачення, ви можете почати досліджувати, наскільки ідеально ви зможете реально здійснити проект.

Тим не менш, великі ідеї вимагають дій. Всі кращі починання з'являються як прості ідеї, але вони не залишаються в стадії концепту. Успіх - це не тільки хороші ідеї. Це результат дій. Це результат наявності мужності, яка потрібна щоб вивести ідею на поверхню і перетворити її в золото.

Креативні прийоми створення ідей

1. Мозковий штурм (брейнстормінг)

У процесі генерування висловлювані ідеї розвиваються і модифікуються далекими асоціаціями та аналогіями. Оптимальними вважаються групи в 5-10 чоловік. Вважається за норму, якщо протягом 1,5 годин (дві академічні години) група продукує до сотні ідей. Мета мозкового штурму — вироблення максимальної кількості різноманітних ідей. Не слід боятися фантастичних ідей: їх легше «приручити», ніж придумати. Чим більше ідей, тим більша ймовірність успіху.

Обов'язковими умовами проведення мозкового штурму є створення сприятливих умов для подолання психологічної інерції і страху висловлювати безглузді ідеї з-за їх критики, залучення в групу фахівців різного профілю, схильність їх до творчої роботи.

Недоліки методу (і всіх його різновидів):

- величезна кількість ідей ще не гарантує появи «геніальної ідеї»;
- через відсутність аналітичного етапу мозковий штурм виробляє яскраві, оригінальні ідеї, але не стратегічно правильні рішення;
- не призначений для вирішення складних завдань, для яких необхідно проведення досліджень ринку, спеціальні знання щодо продукту або технічна підготовка.

2. Метод випадкових об'єктів

Метод пошуку нових ідей шляхом надання заданому продукту властивостей або ознак випадкових об'єктів.

План дій:

- вибирається об'єкт (прототип), що підлягає удосконаленню;
- вибираються 3-4 випадкових об'єкта;
- для кожного з випадкових об'єктів виписують кілька характерних ознак (властивостей);
- отримані ознаки переносять на прототип, таким чином виходять нові поєднання;
- нові поєднання можна розвивати шляхом вільних асоціацій. При цьому всі цікаві ідеї повинні фіксуватися;
- нові ідеї оцінюються, з них відбираються найбільш ефективні (або зручні) з точки зору реалізації.

Недоліки методу:

- непридатність при вирішенні складних завдань;
- метод дає тільки прості поєднання;
- відсутність правил відбору і внутрішніх критеріїв оцінки одержуваних ідей.

3. Синектика

Це форма пошуку нових ідей за допомогою побудови аналогій. Метод заснований на властивості людського мозку встановлювати зв'язки між словами, поняттями, почуттями, думками, враженнями, тобто встановлювати асоціативні зв'язки. Це призводить до того, що окреме слово, спостереження може викликати в свідомості відтворення раніше пережитих думок і «включити» багату інформацію минулого досвіду для вирішення поставленого завдання.

Аналогія є хорошим збудником асоціацій, які, в свою чергу, стимулюють творчі можливості. Серед аналогій можна відзначити наступні:

- пряма аналогія, відповідно до якої здійснюється пошук рішень аналогічних завдань, бізнес-ідей, прикладів подібних процесів в інших областях знань з подальшою адаптацією цих рішень до власної задачі;
- символічна аналогія відрізняється тим, що при формулюванні завдання користуються образами, порівняннями і метафорами, що відображають її суть;
- фантастична аналогія полягає в тому, що уявне використання фантастичних засобів часто допомагає виявити помилкові або надмірні обмеження.

Основний недолік методу полягає в тому, що часто для успішного використання аналогій потрібна спеціальна підготовка, а також схильність людини до фантазії та образного мислення.

4. Метод гірлянд асоціацій і метафор

Евристичний метод творчості, що представляє собою розвиток. Включає наступні процедури:

- визначення синонімів об'єкта, в результаті якого утворюється гірлянда синонімів;
- вибір випадкових іменників, за допомогою яких генерується гірлянда випадкових іменників;
- комбінування всіх елементів гірлянди синонімів з кожними елементами гірлянди випадкових іменників;
- складання списку ознак у вигляді прикметників для кожного елемента гірлянди випадкових іменників;
- комбінування елементів гірлянди синонімів з елементами гірлянд ознак, в результаті чого можуть з'явитися ідеї для вирішення проблеми;
- генерування гірлянд вільних асоціацій;
- комбінування елементів гірлянди синонімів з елементами гірлянд вільних асоціацій, в результаті чого з'являються нові ідеї вирішення проблеми;
- оцінка необхідності продовження асоціацій;
- оцінка і вибір раціональних ідей.

5. Морфологічний аналіз Ф. Цвикки

Заснований на побудові таблиці, в якій перераховуються всі основні елементи, складові об'єкту. Вказується можливо більше число відомих варіантів реалізації цих елементів. Комбінуючи варіанти реалізації елементів об'єкта, можна отримати найнесподіваніші нові рішення.

Метод включає наступні кроки:

- складаємо список основних характеристик або частин продукту;
- для кожної характеристики або частини перераховуємо можливі варіанти виконання або подання;

- вибираємо найбільш цікаві поєднання можливих виконань (уявлень) всіх частин продукту.

Недоліки методу: необхідність розгляду величезного числа варіантів, велика частина яких виявляється позбавленою практичного сенсу, що робить використання методу занадто трудомістким.

Проте, коли ви намагаєтеся перетворити ваші плани в реальність, легко натрапити на деякі «підводні камені».

Нижче наведені **основні причини, чому хороші ідеї вмирають**.

1. Відсутність прихильності

Більшість людей не ставлять перед собою мету перетворити ідеї в реальність. Якщо у вас дійсно є віра в те, до чого ви прагнете, ви повинні бути рішучим і відданим справі. Ви повинні підтримувати дисципліну, щоб правильно оформити все.

2. Недостатньо досліджень

Коли ви на 100% віддані своїй ідеї, може виникнути така фатальна помилка як відсутність дослідження своєї бізнес-ідеї. Багато людей роблять цю помилку, недооцінюючи наскільки важливими є дослідження для всього процесу. Деякі просто не в змозі все ретельно досліджувати.

Читайте стільки книг, скільки ви зможете. Поговоріть з фахівцями. Робіть все, що вам потрібно зробити, щоб мати повне уявлення про те, як реалізувати вашу думку та чого ви можете очікувати.

3. Поганий час

Строки мають вирішальне значення для того, щоб ваша ідея розквітла в повну силу. Іноді великий бізнес терпить невдачу, тому що компанії прийшли занадто рано або занадто пізно.

Аналізуйте своїх конкурентів. Будьте терплячими і вічікуйте свій час, поки ви не впевнені, що ринок позитивно відреагує на вашу ідею.

4. Відсутність стратегії

Розробка виграшної маркетингової стратегії може здатися величезним завданням для власників малого бізнесу, але це не обов'язково. Хороша стратегія зводиться до двох речей: 1) ефективного планування, і 2) добре продумана організація. Необхідно відстежувати важливі показники КПІ (ключові показники ефективності) і залишатися організованими разом з вашою ідеєю.

5. Нереалістичні очікування

Неважливо, наскільки ви вірите в свою ідею - не захоплюйтеся нездійсненними надіями на успіх або масовими продажами протягом декількох місяців. Це нормально мріяти про більше, але не розчаровуйтеся якщо все не збудеться. Розвиток і зростання вимагають часу і чекати миттєвого успіху наївно.

6. Страх невдачі

Немає сорому в провалі і він не повинен розглядатися як щось, що потрібно приховувати і чого потрібно соромитися.

Навіть якщо ваша ідея провалиться, ви все-таки зробили більше, ніж 99 % людей. Потрібна мужність, щоб переслідувати ідею і вкласти душу в неї, прекрасно знаючи, що вона може провалитися, і той простий факт, що ви почали справу робить вас більш успішним, ніж хтось, хто сидить на дивані в очікуванні «коли-небудь».

Невдача - це не що інше, як можливість вчитися і зростати. Більшість найбільших історій успіху є історіями найбільших провалів.

2. Бізнес моделювання в цілому абсолютно неоднозначний процес. На даний момент в області бізнес моделювання панує кілька концепцій. Шаблон бізнес моделі складається з дев'яти взаємопов'язаних частин, що відображають логіку різної діяльності компанії (створено Александром Остервальдом та Івом Піньє).

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісні пропозиції	Відносини з клієнтами	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Потоки грошових надходжень	

1. Споживчий сегмент визначає конкретну клієнтську базу. Клієнт — серце бізнес-моделі, від якого відштовхуються всі інші побудови. Різниця споживчих сегментів (масовий ринок, нішевий ринок, дрібне сегментування, багатосторонні платформи, багатопрофільні підприємства) обумовлена відмінностями в пропозиціях, запитах і каналах збуту.

В різних бізнес-моделях виділення споживчих сегментів може здійснюватися по-різному, наприклад:

- бізнес-моделі, що відносяться до пропозиції товарів широкого вжитку, не проводять відмінностей між споживчими сегментами і орієнтовані на велику групу споживачів, об'єднаних подібними потребами;
- бізнес-моделі нішевих ринків орієнтовані на особливі споживчі сегменти;
- деякі бізнес-моделі виділяють сегменти ринку, незначно відрізняються за потребами і запитами (дрібне сегментування);
- організації з багатопрофільною бізнес-моделлю обслуговують кілька абсолютно різних споживчих сегментів з різними потребами і запитами;
- деякі організації обслуговують два або більше взаємопов'язаних споживчих сегмента, для того щоб така бізнес-модель працювала, необхідні обидва сегмента.

2. Ціннісні пропозиції — це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві.

Переваги можуть бути кількісними або якісними, наприклад:

Новизна: деякі ціннісні пропозиції орієнтовані на задоволення нових потреб, яких на ринку раніше просто не існувало;

Продуктивність: підвищення ефективності або продуктивності продукції традиційно використовується для створення ціннісної пропозиції;

Виготовлення на замовлення: товари і послуги, що задовольняють індивідуальні запити клієнтів або вузькі споживчі сегменти, мають високу цінність;

«Робити свою роботу»: цінність можна створити і за рахунок допомоги клієнту у виконанні його роботи;

Дизайн: дуже важливий елемент, складно піддається оцінці, але який може стати найбільш важливим елементом ціннісної пропозиції;

Бренд/статус: з точки зору споживача цінність може полягати просто в демонстрації певного бренду;

Ціна: пропозиція тих самих переваг за нижчою ціною - стандартний шлях задоволення запитів чутливих до цін споживчих сегментів;

Зменшення витрат: допомога споживачам у зниженні їх витрат - відмінний спосіб створення цінності;

Зниження ризику: істотною цінністю для споживача може стати зниження рівня ризику, з яким він стикається при покупці товарів і послуг;

Доступність: ще один шлях створення цінності — зробити товари і послуги доступними для тих груп громадян, які раніше не мали до них доступу;

Зручність/застосовність: цінністю може стати і зручність використання товару.

3. Канали збуту виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищують ступінь обізнаності споживача про товари та послуги організації;
- допомагають оцінити ціннісні пропозиції організації;
- дозволяють споживачеві купувати продукти та послуги;
- забезпечують післяпродажне обслуговування.

Канали збуту являють собою п'ять етапів просування товару до споживача:

- Інформаційний: як ми підвищуємо обізнаність споживача про товари та послуги нашої компанії?
- Оціночний: як ми допомагаємо клієнтам оцінювати ціннісні пропозиції нашої компанії?
- Продажний: яким чином ми надаємо клієнтам можливість придбання певних товарів і послуг?
- Доставка: як ми доставляємо клієнтам наші ціннісні пропозиції?
- Післяпродажне обслуговування: як ми надаємо клієнтам післяпродажне обслуговування?

Кожен канал може включати всі етапи або лише частину з них. Можна виділити власні і партнерські канали збуту.

4. Відносини із клієнтами описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами. Можна виділити кілька типів взаємовідносин з клієнтами, що існують в рамках відносин організації з кожним споживчим сегментом:

- Персональна підтримка: клієнт може спілкуватися безпосередньо з представником компанії, отримуючи від нього допомогу в процесі покупки і після неї;
- Особлива персональна підтримка: в даному випадку представник компанії прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини;
- Самообслуговування: при такому типі взаємин компанія не підтримує безпосередніх відносин з клієнтами, але забезпечує їх всім необхідним, щоб вони могли обслуговувати себе самостійно;
- Автоматизоване обслуговування: цей тип взаємин є поєднання більш складної форми самообслуговування з автоматизацією процесів;
- Спільноти: багато компаній підтримують онлайн-спільноти, надаючи користувачам можливість обмінюватися знаннями. Спільноти допомагають компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів;
- Спільне створення: багато компаній сьогодні виходять за рамки традиційних відносин продавець — покупець і створюють цінність спільно із споживачем, наприклад залучаючи клієнтів до створення дизайну продуктів або виробництва контенту.

5. Потoki грошових надходжень включають матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегмента або від партнерів.

Існує ряд способів створення потоків доходів:

- Продаж активів: найочевидніший потік надходження доходу — доходи від продажу прав власності на матеріальний продукт;
- Плата за використання: цей потік виникає з оплати користування певною послугою. Чим більше клієнт користується сервісом, тим більше він за нього платить;
- Оплата підписки: це потік доходу від продажу тривалості доступу до послуги;
- Оренда/рента/лізинг: цей потік створюється шляхом передачі клієнту тимчасових прав на користування певним активом протягом певного періоду часу за фіксовану плату;
- Ліцензії: у цьому випадку потік доходу створюється за рахунок передачі прав на користування захищеною інтелектуальною власністю;
- Брокерські відсотки: потік доходів надходить і від посередницьких послуг, які надаються двом або більше сторонам в ході угоди;
- Реклама: даний потік доходів створює оплата реклами товару, послуги або торгової марки.

6. Ключові ресурси дозволяють компанії створювати і доносити до споживача свої ціннісні пропозиції, забезпечувати взаємодію з цільовими клієнтськими сегментами і отримувати прибуток. Різні бізнес-моделі припускають різні ресурси. Якись компанії не можуть існувати без розгалуженої структури логістики, інші обходяться одним сайтом, але незалежно від роду діяльності будь-яка компанія немислима без ключових ресурсів.

Ключові ресурси можна класифікувати наступним чином:

- Матеріальні ресурси: до цієї категорії належать фізичні об'єкти, такі як виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби, точки продажу і мережі дистрибуції;
- Інтелектуальні ресурси: інтелектуальна власність, наприклад торгові марки, закрита інформація, захищена правами власності, патенти і авторські права, партнерські і клієнтські бази даних;
- Персонал: підбір персоналу — важливе завдання для будь-якого підприємства, але є бізнес-моделі, що вимагають особливо уважного ставлення до цього ресурсу, наприклад в наукомістких виробництвах або творчих колективах;
- Фінанси: ряд бізнес-моделей вимагає наявності певних фінансових ресурсів та/або фінансових гарантій, таких як грошові кошти, кредитні лінії або фондовий резерв.

7. Ключові види діяльності описують дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. Ключові види діяльності можна класифікувати наступним чином:

- Виробництво: ця діяльність включає розробку, створення і виведення на ринок продукту в необхідному обсязі та/або найкращій якості. Виробнича діяльність — головна для бізнес-моделей компаній-виробників;
- Вирішення проблем: ця діяльність полягає в пошуку оптимального вирішення проблем конкретного клієнта. Ключова активність цього типу переважає в роботі організацій, що надають послуги;
- Платформи/мережі: в бізнес-моделях, заснованих на платформі як ключовий ресурс, головними видами діяльності є ті, що пов'язані з цією платформою або мережею. В якості платформи можуть виступати комп'ютерні мережі, комерційні платформи, програмне забезпечення і навіть торгові марки.

8. Ключові партнери описують мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель.

Можна виділити чотири типи партнерських відносин:

- Стратегічне співробітництво між неконкуруючими організаціями;
- Сококонкуренция: стратегічне партнерство між конкурентами;
- Спільні підприємства для запуску нових бізнес проектів;
- Відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих.

Можна виділити три основні мотиви створення партнерських відносин:

- Оптимізація і економія в сфері виробництва: ця основна форма партнерства або відносин між замовником і постачальником з метою оптимізації розподілу ресурсів і ведення діяльності;
- Зниження ризику і невизначеності: партнерські відносини можуть допомогти знизити ризик в конкурентному середовищі, для якого характерна невизначеність. Нерідко компанії формують стратегічний союз в одній області, в інших залишаючись конкурентами;
- Постачання ресурсів і спільна діяльність: лише деякі компанії володіють усіма ресурсами або виконують усі види діяльності, що включає в себе їх бізнес-модель. Зазвичай вони передають функції постачання деяких ресурсів і виконання певних дій своїм партнерам.

9. Структура витрат визначає всі витрати компанії на функціонування її бізнес-моделі. Сюди входять витрати на розробку і виробництво, відносини з клієнтами і партнерами.

За структурою витрат має сенс розділити бізнес-моделі на два класи: з переважною увагою до витрат і з переважною увагою до цінності (більшість бізнес-моделей знаходяться десь між цими двома крайностями).

За структурою витрати можна розділити на наступні категорії:

- Фіксовані витрати: витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу товарів чи послуг;
- Змінні витрати: витрати, які змінюються в залежності від обсягу товарів або послуг;
- Економія на масштабі: зниження витрат, що відбувається в результаті збільшення випуску продукції;
- Ефект диверсифікації: ця перевага компанія отримує в результаті більшого спектру операцій.

3. Бізнес-планування є невід'ємною частиною процесу запуску власної справи.

Необхідність планування бізнесу обумовлена наступними **чинниками**:

1) **Грошовий фактор**. Скептики і шанувальники бізнес-планів згодні в одному: фінансування нової справи майже завжди вимагає формального плану. Компанії, що фінансуються за рахунок друзів і сім'ї, може і не потребувати плану, але якщо ви йдете для венчурних інвесторів, комерційних банків, державних кредиторів, то вам знадобиться бізнес-план. Інвестори хочуть бачити, що підприємець фактично вивчив ринок продукту або послуги, визначив потенційних клієнтів, зібрав команду, здатну розробити бізнес-моделі та багато іншого. У той час як інвестори хочуть бачити дію, вони не хочуть працювати для цього. Сьогодні план, швидше за все, буде скромною промовою, барвистими презентаціями, слайдами, аніж товстою стопкою білого паперу. Цифрові слайди легше впливають на розсіяних слухачів за допомогою електронної пошти і на великі групи за допомогою медіапроектора.

2) **Планування на майбутнє**. Є сьогодні плани довгі, короткі, складні або прості, які все ще містять ті ж основні елементи, що і завжди. Як правило, більшість має резюме, маркетинговий план, опис управління і фінансів (доходів, грошових потоків та балансові прогнози).

Досвід показує переваги та недоліки бізнес-планування. Просто написання плану допомагає підштовхнути почати бізнес. Однак план може виявитись не настільки ефективним, коли справа дійде до виявлення і кількісної оцінки ризику і можливостей для компанії. Проблеми виникають, коли стає очевидною переоцінка ділового потенціалу. Річний обсяг продажів компанії виявляється набагато меншим, ніж очікується. Серед інших помилок може бути фактична ціна продажу продукції компанії. Економічна привабливість для клієнтів є сильною, але не настільки сильною, як передбачається. Одна з найважливіших причин створювати свій план – це те, що ви можете побачити прогнози та пропозиції, які виявились недоречними і не реалізувались. Це особливо вірно, якщо ви використовуєте свій план, щоб зібрати гроші для фінансування вашої компанії.

Бізнес план – це документальний план розвитку підприємницького проекту на певний період, в якому визначені предмет, основні цілі, стратегії та напрями діяльності. У бізнес-плані обґрунтовується цінова політика, ємність і структура ринку, умови здійснення поставки, транспортування, страхування товару, також відображаються фактори, що впливають на зростання або зниження доходів і витрат. Отже, бізнес-план – це економічно обґрунтований аналітичний документ, який засвідчує реальність запланованої справи (проекту).

Сьогодні не існує однозначного методичного підходу до змісту і структури бізнес-плану. Бізнес-план повинен передбачати розділи, в яких розкривається основна ідея і мета бізнесу, характеризується специфіка продукції підприємства та ступінь задоволення нею потреб ринку, а також дається оцінка ринку та стратегія поведінки фірми у певних ринкових сегментах. Також повинні бути визначені організаційна і виробнича структура, розкриті перспективи зростання підприємства, описані маркетингові дослідження.

Приблизний бізнес-план повинен виглядати наступним чином:

- загальна характеристика підприємства (резюме);
- характеристика продукту;
- аналіз ринку та конкурентоспроможності продукту;
- план виробництва і збуту;
- фінансовий план.

Загальна характеристика підприємства (резюме) коротко розкриває всі напрямки діяльності, тут викладається суть бізнес-плану, обґрунтовується привабливість проекту, формулюються цілі та завдання.

Характеристика продукту. В цьому розділі проводиться аналіз продукції і її порівняння з аналогами, присутніми на ринку.

Аналіз ринку та конкурентоспроможності пропонованого продукту.

Призначення даного розділу бізнес-плану – показати, що на ринку є достатня кількість споживачів даного продукту, обґрунтувати, що споживачі віддадуть перевагу саме цій продукції. В даному розділі визначаються обсяги виробництва та продажу товару, показуються очікувані витрати, визначається ціна товару. Дослідження, аналіз, оцінка ринку носять прогностичний характер.

Даний розділ також присвячений характеристиці можливих конкурентів. При написанні даного розділу необхідно розглянути наступні питання:

- Чи є область діяльності організації новою та швидко мінливою?
- Чи багато підприємств пропонують аналогічні товари?
- У чому найбільш сильно проявиться конкуренція (ціна, якість, післяпродажне обслуговування, зовнішній вигляд)?

- Яка цінова політика у конкурентів?
- Яка використовується технологія у конкурентів?
- Якої ринкової стратегії дотримуються конкуренти?
- Які сильні та слабкі сторони ваших конкурентів?

План виробництва і збуту. У даному розділі описується характер намічуваного бізнесу і способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх. Підприємець повинен підготувати такий план, щоб «продати» бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик із привабливими перспективами.

Фінансовий план. Цей розділ необхідно присвятити плануванню фінансового забезпечення діяльності фірми з метою найбільш ефективного використання наявних грошових коштів.

Тем не менш, бізнес-плани можуть бути складними документами. Важливим при цьому є звести до мінімуму час, який ви витратите на планування свого бізнесу, і максимізувати час, який ви витратите на отримання доходу. Планування допоможе контролювати ваш ступінь відповідальності і знизити втрати часу на нерішучість.

Спочатку потрібно вирішити, які ваші цілі і завдання в бізнесі. Як частина цього, ви зможете оцінити бізнес, щоб побачити, які ваші шанси насправді досягти поставлених цілей. Поглянемо **на загальні елементи планування**:

- 1) Визначте цілі та завдання вашого бізнес-плану. Спробуйте написати есе про ваші цілі в бізнесі. Це може бути лист з майбутнього, прислане самому собі, в якому перераховуються всі ваші успіхи і розповідається, як ви їх досягли. Щоб створити бізнес-план, який приведе вас до успіху, ви повинні зрозуміти, до чого прагнете.
- 2) Проаналізуйте ваші фінансові можливості. Не завжди обов'язково вкласти багато грошей, щоб отримати солідні дивіденди, але хоча б трохи вкласти треба. Підприємці-оптимісти вірять, що зростання продажів забезпечить все необхідне, а отримання прибутку гарантує компанії постійне зростання. Однак це відбувається рідко з однієї простої причини: ви зазвичай повинні заплатити вашим постачальникам перед тим, як клієнти заплатять вам.
- 3) Сьогодні спостерігається тенденція повернення до основ з хорошими прогнозами і ґрунтовним аналізом. Тем не менш базовим принципом є наступний - *«Легко читати швидко»*. Формат є більш важливим, ніж коли-небудь. Якщо ви хочете, щоб люди читали бізнес-план, який ви розробите, то краща порада - зробіть його простим. Не плутайте бізнес-план з докторською дисертацією або завданням на все життя. Зробіть формулювання і форматування простим і коротким.

Але не плутайте прості формулювання і формати з простим мисленням. Ви робите план простим не тому, що Ви не до кінця розвинули свою думку. Ви робите його простим, тому що ви можете викласти свою точку зору швидко і легко для того, хто читає ваш план.

Маючи це на увазі, давайте перейдемо до деталей, тобто **основних засобів спрощення бізнес-плану**:

- Не використовуйте довгі складні речення, якщо в цьому немає сенсу. Короткі речення - це добре, і вони легше читаються.
- Уникайте модних слів, жаргону і аббревіатур.
- Використовуйте просту мову.
- Робіть списки - вони допомагають читачам більш легко засвоювати інформацію.

- Уникайте «голих» цифр. Супроводжуйте їх з короткими поясненнями, там де це потрібно.

4) Середня довжина більшості бізнес-планів стає коротше, ніж це було раніше. Ви, ймовірно, можете написати від 20 до 30 сторінок тексту плюс ще 10 сторінок додатків щодо щомісячних прогнозів та інших деталей. Якщо у вас є план довжиною більше 40 сторінок, ви, ймовірно, не дуже добре робите узагальнення. Звичайно, є винятки з правил. Якщо, наприклад, в план для мережі кав'ярень включені фотографії пропонованого розташування, макети меню і карти інших запропонованих місць. Графіки збільшують обсяг плану, але вони додають реальну цінність. Продукція, місце, меню, креслення, плани поверхів, логотипи і вивіски фотографій є корисними. Використовуйте **ділову графіку**. Зробіть так, щоб важливі цифри було легко знайти і легко зрозуміти. Використовуйте зведені таблиці і прості бізнес-діаграми для виділення основних чисел.

5) Надайте бізнес-плану ідеальний зовнішній вигляд. Крім словесного оформлення, вам потрібно, щоб матеріальна структура бізнес-плану теж виглядала просто і оригінально:

- використовуйте в тексті тільки два шрифти: один для заголовків, другий - для основного тексту;
- уникайте маленьких шрифтів: для більшості шрифтів прийнятним вважається розмір, починаючи від 11-12 пунктів.
- розділяйте на сторінках окремі глави, а також не змішуйте таблиці і тексти;
- раціонально використовуйте прогалини між текстом. Слова, поміщені разом у вузькому просторі, дуже незручно читати.

Дотримання цих порад допоможе вам написати успішний бізнес-план, завдяки якому ви будете чітко бачити, як слід розвивати свій проект.

3. Підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Під господарською діяльністю слід розуміти діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямовану на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Створюючи підприємство, будь-який підприємець або група підприємців повинні мати перед собою чітку і ясну ідею, яка має бути підкріплена системою постійних замовлень на вироблену продукцію чи надані послуги. Випуск продукції, надання послуг повинні бути забезпечені усіма необхідними матеріальними ресурсами. Починаючи нову справу, підприємцю слід продумати можливість постійного поповнення свого капіталу. Всі ці питання необхідно досить докладно відобразити в основному документі - підприємницькому бізнес-плані.

Кожне підприємство або фірма є юридичною особою, має замкнуту систему обліку та звітності, самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку з власною назвою, а також товарний знак (марку) у вигляді певного терміна, символу, малюнка або комбінації таких. Фірмовий знак (марка) служить для ідентифікації товарів або послуг продуцента (продавця) та їх виокремлення на ринку від продукції (послуг) конкурентів.

Результатом кожного типу підприємницької діяльності є досягнення сформульованих цілей. Генеральну (головну) мету підприємства у світовій економіці заведено називати **місією**. До цілей підприємницької діяльності відноситься одержання прибутку, підвищення іміджу фірми, обслуговування певного сегменту ринку, зміцнення позицій на ринку, повне задоволення споживчого попиту в

продуктах та послугах та інші цілі.

Цілі підприємства за принципом SMART:

S (Specific) – чіткість і конкретність

M (Measurable) - вимірюваність

A (Achievable) - досяжність

R (Relevant) - актуальність

T (Time-bound) – обмеженість у часі

Для забезпечення ефективного господарювання та кваліфікованого управління підприємством важливою є чітка й повна класифікація його за певними ознаками. Відповідно до критеріїв класифікації розрізняють наступні **види підприємств**:

1) За метою та характером діяльності:

- комерційні (основною метою є отримання максимального прибутку);
- некомерційні (основною метою є створення суспільних благ та підвищення рівня суспільних вигід).

2) За формою власності:

- приватні, що діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- колективні, що ґрунтуються на власності трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації;
- комунальні, що діють на основі комунальної власності територіальної громади;
- державні, що діють на основі державної власності.

3) За національною належністю капіталу і контролю:

- національні (капітал підприємства належить підприємцям даної країни)
- іноземні (капітал підприємства є власністю іноземних підприємців (фірм) повністю або в тій частині, яка забезпечує необхідний контроль);
- змішані (капітал підприємства належить підприємцям (фірмам) двох або декількох країн; реєстрація такого підприємства здійснюється в країні одного із засновників).

4) За формою господарювання:

- одноосібні є власністю однієї особи, що відповідає за свої зобов'язання усім майном. Перевагами одноосібних підприємств є легкість заснування та ліквідації, особистий контроль за фірмою, повна свобода дії та рішень, можливість індивідуально присвоювати увесь прибуток. До недоліків можна віднести необмежену відповідальність власника, обмеженість фінансових ресурсів, недостатність менеджерських здібностей, кваліфікацій, практичних навичок.
- кооперативні підприємства - добровільні об'єднання громадян з метою спільного здійснення господарської діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна.
- господарські товариства - підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом

об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Загальними особливостями господарських товариств є те що вони можуть набувати майнових та немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді, арбітражному суді від свого імені; можуть відкривати розрахунковий та інші рахунки в банках, укладати угоди після їхньої реєстрації; мають право створювати на території України та за її межами філії, дочірні підприємства; є власниками майна засновників, виробленої продукції, одержаних доходів; мають право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду.

Види господарських товариств в Україні:

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

- + підвищена довіра партнерів (особливо іноземних - АТ завжди вважалися надійним підприємством);
- + можливість створення великого стартового капіталу (особливо у відкритих АТ);
- + найбільш спрощений вихід засновника (продаж акцій іншій особі).
- труднощі при створенні (випуск акцій, пошук депозитарію і т.д.);
- при великій кількості акціонерів - «неповороткість» в прийнятті важливих рішень;
- досить великий мінімальний розмір статутного фонду (1250 мінімальних заробітних плат).

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

- + простота при створенні (від засновників потрібно внести 30% свого вкладу та підписати установчі документи);
- + невеликий мінімальний статутний фонд (100 мінімальних заробітних плат);
- + невелика кількість засновників, що дає можливість оперативно збиратися для вирішення важливих питань діяльності товариства.
- незначний ступінь довіри до партнерів (особливо - іноземним) при великих сумах контрактів;
- складніший (в порівнянні з АТ) вихід зі складу засновників.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

- + підвищена довіра до партнера (хоча іноді вона помилкова);
- + невеликий статутний фонд (100 мінімальних заробітних плат);
- + невелика кількість засновників, що дає можливість оперативно скликати збори для

вирішення важливих питань діяльності товариства.

- засновник відповідає не тільки внеском у статутний фонд, а й додатково своїм майном (це означає, що при негативних наслідках для суспільства засновник може втратити не тільки свій внесок, а й, крім того, своє майно або його частину).

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

+ у всьому світі подібний вид підприємств викликає найбільшу довіру кредиторів (завдяки солідарній відповідальності засновників всім своїм майном);

+ безпосередня участь засновника в діяльності товариства.

- засновник відповідає не тільки внеском у статутний фонд, а й додатково своїм майном (це означає, що при негативних наслідках для суспільства засновник може втратити не тільки свій внесок, а й додатково своє майно або його частину);

- досить складний вихід учасника зі складу засновників товариства;

- при розірванні трудових відносин - вихід зі складу учасників.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники). «Плюси» і «мінуси» для даного виду суспільства подібні характеристики повного товариства.

5) За розміром:

- малі - підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 (п'ятдесяти) осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 500 000 (п'ятистам тисячам) євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

- великі - підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 1 000 (одну тисячу) осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 5 000 000 (п'яти мільйонам) євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства визнаються середніми.

При прийнятті рішення про тип підприємства є кілька критеріїв, які необхідно оцінити:

1. **Юридична відповідальність.** Керол Бейкер є власником корпорації в місті Вілмінгтон в штаті Делавер, яка пропонує послуги з реєстрації. Він вказує на захист особистих активів як «одну з причин вибору персонального приватного підприємства. У разі судового позову або судового рішення щодо вашого бізнесу, ніхто не зможе перехопити ваші особисті активи. Це єдиний надійний захист особистих активів, який ви можете здійснити в бізнесі».

2. **Податкові наслідки.** Бейкер зазначає, що є набагато більше варіантів оподаткування доступних для корпорацій, аніж для персональних підприємців та партнерств. Тим не менш, подвійне оподаткування є загальним недоліком часто пов'язаним із корпораціями.

3. Витрати на формування і подальше адміністрування. Податкові переваги, однак, не можуть запропонувати достатньо переваг, щоб компенсувати інші витрати ведення бізнесу в корпорації.

Корпораціям притаманна висока вартість ведення обліку і діловодства, а також витрати, пов'язані з реєстрацією. Це є однією з причин, чому власники бізнесу можуть вибрати інший варіант - наприклад, індивідуальний підприємець або партнерство. Турбота про адміністративні витрати часто з'їдає час господаря і тому створює витрати для бізнесу. Це призводить до того, що індивідуальний підприємець стає дуже популярною формою господарювання. Якщо ви індивідуальний підприємець і ви володієте 100% бізнесу, тоді немає реальної причини, щоб обтяжувати себе урахуванням всіх вимог звітності корпорації.

4. Гнучкість. Ваша мета - максимізувати гнучкість структури власності з урахуванням унікальних потреб бізнесу, а також особистих потреб власника чи власників. Індивідуальні потреби є критичним чинником. Немає двох людей, які мають однакові цілі, проблеми або особисту фінансову ситуацію.

5. Майбутні потреби. Майте на увазі, що бізнес-структура, з якої ви починаєте, може не відповідати вашим потребам в майбутньому. Багато індивідуальних підприємців розвиваються в яку-небудь іншу форму ділового партнерства або корпорацію - компанія зростає і потреби змінюються.

Сутність підприємницької структури полягає в тому, що новостворене підприємство повинно бути привабливим для суспільства, партнерів, держави. Представляють інтерес **критерії визначення найбільш привабливих компаній у США**. Прикладом можуть служити наступні вісім ключових критеріїв, окремі з яких свідчать про високу підприємницьку культуру:

- інноваційна діяльність;
- якість менеджменту;
- цінність компанії як об'єкта довгострокового інвестування;
- громадська та екологічна відповідальність;
- здатність компанії залучати, розвивати і підтримувати творчість персоналу;
- якість продукції та послуг;
- фінансова значимість компанії.

Питання для самоконтролю:

1. Методи створення бізнес-ідей
2. Основні причини провалу реалізації бізнес-ідей
3. Розробка бізнес-моделі
4. Чинники, що обумовлюють необхідність бізнес-планування
5. Сутність, основні елементи та принципи створення бізнес-плану
6. Підприємство та види підприємств
7. Основні критерії вибору організаційно-правової форми підприємства