

ПОСІБНИК УЧНЯ  
**ВЛАСНА  
СПРАВА**





Публікацію підготовлено в межах проєкту «Зміцнення спроможності закладів ПТО покращувати адаптованість молоді до потреб ринку праці в період війни шляхом розвитку підприємницьких навичок», що стало можливим завдяки Програмі «EU4Skills: кращі навички для сучасної України» за фінансової підтримки Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Цей посібник укомплектовано для учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти з метою надання відповідей на найпоширеніші запитання на перших етапах започаткування власної справи. Для укомплектування використано власні розробки авторів і матеріали, розміщені у відкритому доступі: публікації про бізнес-моделювання та формування ціннісної пропозиції А. Остервальдера та І. Пінье, а також окремі фрагменти посібника «Розпочни свій бізнес» МОП.

Публікації Міжнародної організації праці охороняються авторським правом, відповідно до Протоколу 2 Всесвітньої конвенції про авторське право. Проте невеликі фрагменти можна відтворювати без дозволу за умови зазначення джерела. Це – відкрита публікація, що розповсюджується за ліцензією Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). Користувачі можуть повторно використовувати цей оригінальний твір, поширювати його, адаптувати та спиратися на нього навіть із комерційною метою, як зазначено в ліцензії. Усі нові твори, де використовується оригінальний текст, повинні містити таку саму ліцензію CC-BY-SA. МОП має бути зазначена як власник оригінального твору. Використовувати емблему МОП у зв'язку з роботою користувачів не дозволяється.

Це – адаптація оригінального твору Міжнародного бюро праці (МБП). Відповідальність за погляди та думки, виражені в адаптації, несуть виключно автор чи автори адаптації, і МБП не схвалює цих поглядів і думок.

Думки, висловлені в цій публікації, належать авторам та першоджерелам і необов'язково відображають офіційну позицію ЗРНГО «Волинський ресурсний центр» чи Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Будь-яку публікацію не можна відтворити або використати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерела, зазначені вище. Повне відтворення тексту дослідження в будь-якій формі можливе лише за умовами ліцензії Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>).

Згадка про назви фірм і комерційних продуктів або процесів не означає їх схвалення ЗРНГО «Волинський ресурсний центр» чи Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, а відсутність згадки про конкретну фірму, комерційний продукт чи процес не є ознакою несхвалення.

## Звернення до майбутнього підприємця!

### Бізнес 10 років тому і тепер. Що змінилося у світі? Ї

Якщо ви збираєтеся стартувати з успішним бізнесом, треба врахувати всі особливості сучасної епохи. Бізнес-гуру у своїх книжках радять займатися тим, що вам найкраще вдається, що приносить вам задоволення, і натякають, що у цьому – ключ до успіху. Частково це правда. Та є одне «але».

Якщо ви робите щось дуже добре, отримуєте від цього задоволення і не особливо замислюєтеся про те, чи потрібна ваша діяльність людям довкола, – ви просто творча людина, яка в такий спосіб самовиражається.

Натомість життєздатна бізнес-ідея – це завжди про потреби великої кількості людей у зовнішньому світі. Коли ви робите щось ідеально, професійно і якісно, водночас допомагаючи іншим вирішити проблеми, ви маєте шанс створити, а потім масштабувати бізнес.

**«Пітер Друкер якось сказав мені: Ти надто багато думаєш про те, як стати успішним. Це неправильно. Правильно – як стати корисним» (Джим Коллінз, бізнес-консультант, письменник).**

Отже, на старті ваш майбутній успіх вимірюється корисністю вашої діяльності для інших. Але у наш час згенерувати бізнес-ідею, яка бездоганно «вистрілила» б із самого початку, не так просто. Чому?

Уперше за всю історію людства ми живемо в профіцитній економіці. 80% вироблених товарів ніколи не будуть продані. Економіка покупця змінилася економікою «вибирача». Коли у людини з'являється потреба, вона вибирає продукти, що задовольняють цю потребу, з-поміж величезної кількості товарів і товарів-замінників. І прагне вибрати найкраще саме для себе. Тому конкуренція в наш час стала неочевидною. Якщо ви – власник кінотеатру, вашими конкурентами, які борються за вільний час клієнтів, є розважальні центри, туристично-відпочинкові зони, кафе і ресторани, навіть інтернет-провайдери медійних послуг типу Нетфлікс (залишайся вдома і подивися кіно в камерній атмосфері в колі родини з келихом вина і стейком). Себто ви замість того щоб боротися з конкурентами, в сучасну епоху виборюватимете увагу і лояльність клієнта, пропонуючи йому такі продукти, які він вибиратиме з довгого списку альтернатив.

Крім того, сучасні споживачі озброєні інформацією про товари і послуги не гірше, ніж продавці. В «доінтернетівську» епоху торгівля вирішувала проблему дефіциту, браку інформації та низької фізичної мобільності споживачів.

Люди жили в містах і селах, займалися господарством, ходили на роботу, вирішували побутові питання і були прив'язані всіма цими справами до своїх локацій. Вони не мали змоги часто їздити до інших міст і купувати там товар, якого немає в їхньому місті чи селі. Зате з цим справлялися торговці, які знали, де знайти дефіцитний товар, як його привезти і в який спосіб продати. Торгівля процвітала.

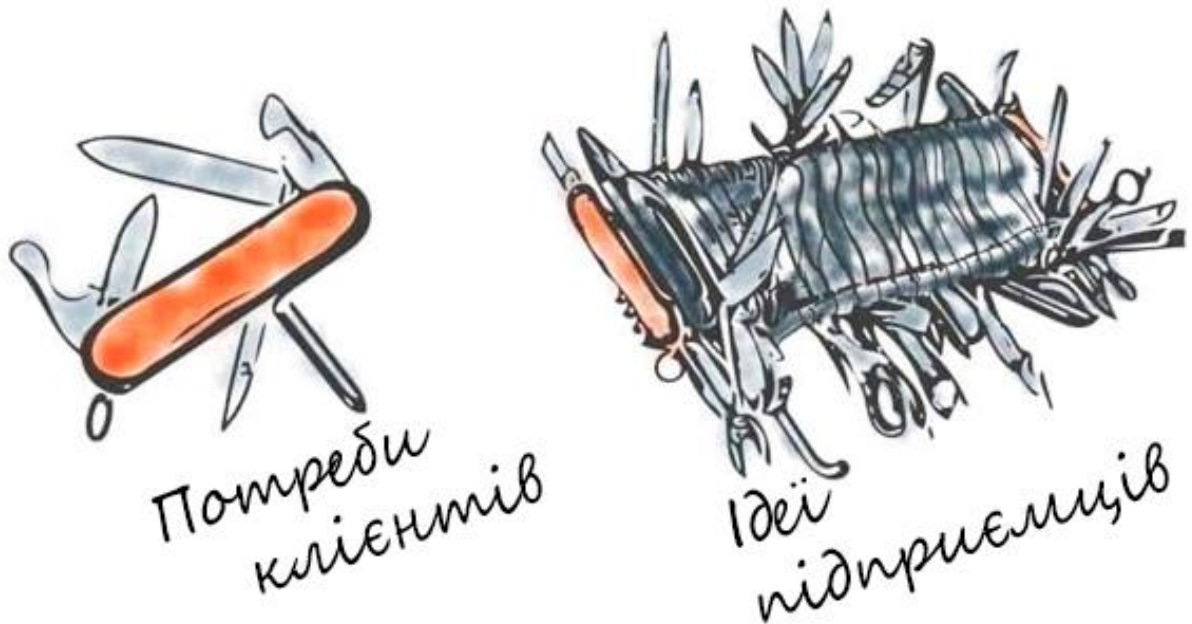
Із появою інтернету дещо змінилося. Фізична мобільність покупців прискорилося тільки трішки, але з'явилася мобільність віртуальна, інформаційна. Сучасний покупець за лічені секунди може зайти на сайт інтернет-магазину чи на маркетплейс у будь-якій точці світу, оплатити товар і замовити його доставку в зручний спосіб. Таким чином, споживач стає «сам

собі продавець», шукаючи дефіцит віддалено, купуючи товари часто за гуртовими цінами і сплачуючи окремо за логістику. Класична торгівля потроху відмирає.

Найбільша помилка підприємців-початківців у наш час – старт бізнесу без ретельного вивчення потреб потенційних клієнтів, активностей конкурентів і переконаності в тому, що ваш продукт хоча б комусь потрібен на ринку.

**«Основним «гріхом» підприємців є те, що вони фокусуються на своєму продукті, а не на реальних проблемах користувачів. Безліч компаній гине через те, що виробляє нікому не потрібні продукти та послуги. У вас може бути дуже якісний, ідеальний продукт, але ваш бізнес «не злетить», якщо продукт нікому не потрібен» (Ерік Ріс, автор методики запуску економного стартапу).**

Отже, підходи до започаткування бізнесу змінилися. Якщо 10 років тому велику роль відігравав якісний, ідеально виконаний і упакований продукт, то сучасні стартапери починають із глибокого дослідження потреб клієнтів, пропозицій конкурентів, а продукт поступово розробляють під ці потреби, щоб забезпечити своїм клієнтам достатню цінність. Лише у такому випадку ми можемо сподіватися на успіх нашого бізнесу.



# ЗМІСТ

<b>Звернення до майбутнього підприємця!</b> .....	<b>4</b>
<b>ВСТУП ТА ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ</b> .....	<b>9</b>
1. Чи можливе підліткове підприємництво? .....	10
2. Оцініть свою готовність до започаткування власної справи .....	11
3. Як розвивати свої підприємницькі здібності? .....	14
4. Як зрозуміти, які підприємницькі навички потрібні? .....	16
5. Підприємницька етика.....	17
<b>1. ГЕНЕРУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ</b> .....	<b>19</b>
1.1. Бізнес-ідеї довкола хобі, захоплень і талантів.....	19
1.2. Спостереження та пошук проблем .....	19
1.3. Аналіз ланцюжків доданої вартості.....	21
<b>2. ЯК СКЛАСТИ СПИСОК ВЛАСНИХ БІЗНЕС-ІДЕЙ ТА ЇХ ОЦІНИТИ</b> .....	<b>23</b>
2.1. Як обрати кращі бізнес-ідеї?.....	25
2.2. SWOT-аналіз бізнес-ідей.....	26
2.3. Сегментування ринку бізнес-ідеї.....	29
<b>3. ЕКСПЕРИМЕНТИ ТА ОЩАДЛИВИЙ СТАРТАП</b> .....	<b>31</b>
3.1. Створення профілю цільової аудиторії.....	31
3.2. Карта цінності.....	38
3.3. Прототипування та мінімально-життєздатний продукт .....	45
3.4. Розгортання ощадливого стартапу.....	50
3.5. Ресурси для запуску стартапу .....	51
3.6. Команда для запуску стартапу.....	52
3.7. Пошук правильної бізнес-моделі .....	53
<b>4. БІЗНЕС-ПЛАН</b> .....	<b>57</b>
4.1. Чому бізнес-план є важливим?.....	58
4.2. Зміст бізнес-плану .....	59
4.3. Де взяти і інформацію для бізнес-плану?.....	60
<b>5. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН</b> .....	<b>65</b>
5.1. Проведіть маркетингове дослідження.....	65
5.2. Складіть маркетинговий план.....	70
5.3. Калькуляція продажів .....	86
<b>6. ПЕРСОНАЛ</b> .....	<b>90</b>
6.1. Який персонал вам потрібен? .....	90
6.2. Витрати на персонал .....	90
<b>7. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ</b> .....	<b>92</b>

7.1.	Організаційно-правові форми бізнесу.....	92
7.2.	Як правильно вибрати форму бізнесу? .....	95
7.3.	Спрощена система оподаткування в Україні.....	96
<b>8.</b>	<b>ЗАКУПІВЛІ У ВАШОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>98</b>
8.1.	Обладнання .....	98
8.2.	Сировина.....	99
8.3.	Готові вироби.....	99
<b>9.</b>	<b>ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ВАШОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>101</b>
9.1.	Ваш бізнес і природні ресурси.....	101
9.2.	Підвищення ефективності та рентабельності: скорочення відходів, повторне використання, перероблення.....	101
9.3.	Сортування відходів.....	102
<b>10.</b>	<b>РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ.....</b>	<b>103</b>
10.1.	Що таке собівартість?.....	103
10.2.	Розрахунок собівартості для виробника або постачальника послуг.....	104
10.3.	Розрахунок собівартості для підприємства роздрібної або гуртової торгівлі .....	113
<b>11.</b>	<b>ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ.....</b>	<b>118</b>
11.1.	Що таке фінансове планування? .....	118
11.2.	Складіть план прибутку.....	118
11.3.	План витрат.....	120
11.4.	План прибутку .....	122
11.5.	Складіть план руху грошових коштів .....	124
11.6.	Точка беззбитковості.....	127
<b>12.</b>	<b>НЕОБХІДНИЙ СТАРТОВИЙ КАПІТАЛ .....</b>	<b>129</b>
12.1.	Які капіталовкладення вам потрібні?.....	129
12.2.	Який оборотний капітал вам потрібен? .....	130
<b>13.</b>	<b>ВИДИ ТА ДЖЕРЕЛА СТАРТОВОГО КАПІТАЛУ .....</b>	<b>132</b>
13.1.	Власні кошти.....	132
13.2.	Позикові кошти .....	132
13.3.	Залучені кошти.....	134
<b>14.</b>	<b>ОЦІНКА РИЗИКІВ.....</b>	<b>135</b>
14.1.	Для чого оцінювати ризики бізнесу? .....	135
14.2.	Заходи для усунення ризиків.....	136
<b>15.</b>	<b>ЗАПОЧАТКОВУЄМО БІЗНЕС .....</b>	<b>137</b>
15.1.	Ви готові розпочати свій бізнес? .....	137
15.2.	Розпочинати чи ні? .....	139

15.3.	Чи потрібна вам додаткова інформація для складання бізнес-плану?.....	139
15.4.	Як презентувати й обґрунтувати ваш бізнес-план.....	139
15.5.	План дій, необхідних у разі відкриття підприємства.....	140
<b>ГЛОСАРІЙ</b>	.....	<b>143</b>



## ВСТУП ТА ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ

Повоєнна Україна приречена стати нацією підприємців. Ми звикли вважати, що підприємець – це бізнесмен. Але підприємництво – значно ширше поняття:

- Комерційні підприємці продають товари та послуги з метою отримання прибутків.
- Соціальні підприємці реалізують суспільно корисні проєкти та програми за грантові кошти.
- Фрілансери й аутсорсери продають власні компетенції на ринку праці.

У розвитку підприємництва буде зацікавлена влада. Тому що підприємці не лише платять податки і створюють робочі місця, а й покращують якість життя громадян. Країни, в яких підприємництво розвинене, значно легше виходять із криз, на відміну від країн, де переважають великі корпорації. Ми вже можемо уявити, що відбувається, коли крилата ракета влучає у великий завод. Без роботи і доходів одночасно залишаються кілька тисяч людей. Що роблять ці люди? Звертаються до держави з проханням підтримати їх під час тимчасового безробіття.

Малі та середні підприємці здатні дуже швидко змінювати напрями діяльності, переорієнтовуватися на перспективніші сфери та наймати для власних проєктів вивільнених людей. Ось чому підприємництво має не лише економічне, а й соціальне значення.

У розвитку підприємництва будуть зацікавлені західні партнери України. Мільйони українських біженців почнуть повертатися на батьківщину лише тоді, коли в Україні з'являться робочі місця і почне відновлюватися мирне життя. Підприємницька ініціатива все це значно пришвидшить. Тому українські підприємці отримуватимуть гранти та всебічну підтримку від західних донорів.

У розвитку підприємництва буде зацікавлене суспільство. Людям потрібно буде відновлювати втрачене майно, десь працювати, отримувати прийнятні доходи. А соціальні підприємці зможуть використати грантові кошти на реалізацію необхідних українцям проєктів набагато краще і швидше, ніж чиновники.

У розвитку підприємництва буде зацікавлений бізнес. Починаючи з відновлення зруйнованих партнерських ланцюжків і завершуючи співпрацею з фрілансерами, оскільки один фрілансер може працювати з кількома компаніями, таким чином вирішуючи проблему кадрового голоду.



## 1. Чи можливе підліткове підприємництво?

Як ви вважаєте, чи може підліток або дитина заробляти більше, ніж батьки? Чи відомі вам такі приклади? Що треба робити, аби це стало можливим?

Розгляньмо варіанти:

- **Наймана праця на повний робочий день.** Поки ви навчаєтеся у школі або технікумі – це неможливо. Та й роботодавці не мають права наймати на повний робочий день неповнолітніх.
- **Тимчасова робота за контрактом.** А це цілком можливо. Студенти часто мають підробіток під час канікул і у вільний від навчання час.
- **Фріланс** – робота на позаштатній основі з одним або кількома замовниками. Теж доволі прийнятний варіант для студента або навіть школяра. Підлітки чудово просувають товари і послуги в соцмережах і на відеохостингах як СММники. Вони здатні вести бухгалтерію для кількох ФОПів або працювати тестувальниками ігор віддалено.
- **Підприємництво** – продаж товарів і послуг самостійно або у складі невеликої групи. Можливо, ваші друзі і знайомі вже займаються підприємництвом і ви точно чули про стартапи – підприємницькі ініціативи, що здатні розвинути в повноцінний бізнес.
- **Власна справа** – виробництво товарів і послуг на постійній основі, структура з найманими працівниками. Якщо зараз ви почнете займатися підприємництвом, то до завершення навчання зможете подумати і про такий варіант.

Чи можуть діти займатися бізнесом? Чи зможете ви?

Чи може людина в дитячому або підлітковому віці заробляти більше, ніж її батьки?

Чи відомі вам такі приклади?

Що треба робити, аби це стало можливим?

Розгляньмо кілька прикладів успішних бізнесів, які започаткували діти та підлітки.



## 2. Оцініть свою готовність до започаткування власної справи

Перш ніж вирішити відкрити власну справу, слід оцінити, чи здатні ви нею керувати. Успіх у бізнесі залежить від ваших підприємницьких здібностей (особистих якостей, обставин, навичок), а також відданості справі захисту довілля й інтересам вашої громади. Вам слід визначити, які з наявних у вас якостей потребують вдосконалення, а потім постаратися відповідно змінити свої особисті якості та навички.

Щоб вирішити, чи є у вас те, що потрібно підприємцю, обміркуйте кожну з наведених характеристик. Визначте для себе, які з них описують ваші сильні сторони, а які належать до тих, над якими вам треба додатково попрацювати. Наприклад, якщо ви знаєтеся на менеджменті, це – сильна сторона. Якщо ж необхідні знання у вас відсутні, і для управління бізнесом та прийняття рішень ви плануєте когось найняти, це, ймовірно, є тим, над чим вам слід попрацювати.



ОСОБИСТІ ЯКОСТІ ТА ЗДІБНОСТІ	У ЧОМУ ВИ Є СИЛЬНИМИ	НАД ЧИМ СЛІД ПОПРАЦЮВАТИ
<b>Самовіддача</b> Щоб ваш бізнес втілювався в реальність і приніс успіх, від вас знадобиться самовіддача. Це означає готовність ставитися до свого бізнесу як до однієї з найважливіших справ у житті. Чи надовго ви маєте намір присвятити себе бізнесу? Чи готові віддавати йому більшу частину часу та сил?		
<b>Мотивація</b> Якщо ви насправді мотивовані, щоб випробувати свою бізнес-ідею, поліпшити свій добробут і домогтися того, щоб ваші гроші працювали на вас, це підвищує шанси вашого підприємства на успіх. Чи є у вас чітке розуміння того, задля чого ви хочете мати власну справу?		
<b>Уміння брати на себе ризики</b> Безпрограшних бізнес-ідей не існує. Завжди є ризик зазнати невдачі. Чи готові ви ризикувати? Чи хочете ризикнути своїми грошима і вкласти їх у свій бізнес?		

<p><b>Прийняття рішень</b></p> <p>Керувати власною справою – означає ухвалювати рішення, що можуть привести як до успіху, так і до невдачі. Важливі рішення не можна ні відтермінувати, ні перекладати на інших. Чи здатні ви самостійно приймати складні рішення?</p>		
<p><b>Стресостійкість</b></p> <p>Підприємці зазнають сильного стресу. Він може виникати через необхідність ухвалювати складні рішення, мати справу з різними учасниками бізнесу, працювати допізна. Наскільки вас надихають ваші перспективи в бізнесі? Чи отримуєте ви справжнє задоволення від своєї роботи?</p>		
<p><b>Вирішення проблем</b></p> <p>Ведення бізнесу потребує вміння вирішувати виниклі проблеми. Чи є у вас здатність до конструктивного усунення їхніх першопричин?</p>		
<p><b>Цілеспрямованість</b></p> <p>Якість, що відрізняє підприємця від найманого працівника, – здатність ставити цілі та досягати їх. Ви повинні чітко уявляти, в якому напрямі розвивається ваш бізнес, і бачити картину в цілому, не відволікаючись на дрібниці. Чи склали ви концепцію свого бізнесу? Чи поставили перед собою мету?</p>		
<p><b>Підтримка оточення</b></p> <p>Заняття бізнесом забиратиме у вас багато часу і сил. Тут важливо мати належну підтримку з боку рідних, друзів та інших підприємців. Чи є у вас необхідні зв'язки серед окремих людей і організацій, готових допомогти у здійсненні вашої мрії?</p>		
<p><b>Фінансовий стан</b></p> <p>Для запуску вашого бізнесу важливим є доступ до фінансових ресурсів. Чи маєте ви заощадження, щоб почати свою справу? Якщо вам потрібні додаткові кошти, то чи є у вас рідні або друзі, готові та здатні позичити вам гроші або надати свої активи як заставу за вашою позикою в однієї з фінансових установ? Чи перебуваєте ви в клієнтських або кредитних відносинах із будь-яким фінансовим закладом, що надає позики на відкриття бізнесу?</p>		

<p><b>Технічні навички</b></p> <p>Технічні навички – це практичні навички, необхідні для того, щоб ваша бізнес-ідея втілилася у вироблені товари або надані послуги. Наприклад, якщо ви хочете відкрити майстерню з обслуговування та ремонту стільникових телефонів, вам слід уміти їх ремонтувати. Чи є у вас технічні навички, необхідні для передбачуваного бізнесу?</p>		
<p><b>Навички ведення бізнесу</b></p> <p>Навички ведення бізнесу означають здатність ефективно управляти своєю справою. Чи є у вас навички в сфері маркетингу, розрахунку витрат, бухгалтерії, мотивації персоналу тощо?</p>		
<p><b>Знання сфери вашого бізнесу</b></p> <p>Що більше ви знаєте про ту сферу діяльності, якою плануєте зайнятися, то вищі ваші шанси уникнути дорогих помилок. Наскільки глибоко ви знаєтеся на тому конкретному виді бізнесу, яким маєте намір зайнятися?</p>		
<p><b>Навички ведення переговорів</b></p> <p>Навички ведення перемовин означають здатність спілкуватися з іншими, нікого не ображаючи. Ведучи перемовини, ви повинні враховувати не тільки те, що вигідно вам, а й те, що вигідно вашому співрозмовнику. Чи зумієте ви домогтися в переговорах бажаного результату і водночас зробити так, щоб у виграші залишилися обидві сторони?</p>		
<p><b>ТУРБОТА ПРО ДОВКІЛЛЯ ТА ІНТЕРЕСИ МІСЦЕВОЇ ГРОМАДИ</b></p>	<p><b>В ЧОМУ ВИ Є СИЛЬНИМИ</b></p>	<p><b>НАД ЧИМ СЛІД ПОПРАЦЮВАТИ</b></p>
<p><b>Ваш бізнес і довкілля</b></p> <p>Як підприємець ви повинні орієнтуватися в екологічних аспектах своєї сфери діяльності. Чи маєте ви уявлення про те, як зберегти природний капітал і природні ресурси, від яких залежить ваш бізнес?</p>		
<p><b>Зобов'язання перед місцевою громадою</b></p> <p>Ваш бізнес повинен враховувати інтереси місцевої громади. Підприємці відіграють у таких спільнотах помітну роль, і однією з ваших цілей повинен стати розвиток вашої громади загалом. Чи налагоджені у вас із нею хороші зв'язки?</p>		

Погляньте на наведені вище моменти та виставлені вами оцінки; визначте, які з пунктів, що потребують поліпшення або посилення, є особливо важливими для вашого успіху в бізнесі. Перерахуйте те, над чим треба попрацювати, в нижченаведеній таблиці:

НАЙВАЖЛИВІШІ МОМЕНТИ, НАД ЯКИМИ СЛІД ПОПРАЦЮВАТИ

### 3. Як розвивати свої підприємницькі здібності?

Є чимало способів змінити свої особисті якості та здібності, розвинути ділові навички, а також забезпечити турботу про довкілля й інтереси місцевої громади. Ось кілька ідей щодо того, як розвинути свої підприємницькі здібності:

Можливо, замість того щоб запускати бізнес самотужки, варто подумати про те, щоб знайти партнера, чії здібності доповнювали б ваші. Крім іншого, партнер може залучити фінансові ресурси, виступити поручителем або поділитися зв'язками з постачальниками фінансових послуг, якщо вашому підприємству знадобиться кредит.

Багато успішних бізнесменів не мали великого досвіду або практики в сфері бізнесу, поки не створили своїх підприємств. Тут важливо зрозуміти, які моменти потребують поліпшення, і розробити відповідний план дій, перш ніж ці недоліки негативно позначаться на вашому бізнесі.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Заповніть наведений нижче план дій: це допоможе визначити, як ви можете розвинути свої підприємницькі здібності.

ПЛАН ДІЙ	
<b>Мої якості та здібності</b>	<b>Як мені їх покращити?</b>
<b>Мої навички</b>	<b>Як мені їх розвинути?</b>
<b>Турбота про довкілля</b>	<b>Що для цього зробити?</b>
<b>Турбота про інтереси місцевої спільноти</b>	<b>Що для цього зробити?</b>

#### 4. Як зрозуміти, які підприємницькі навички потрібні?

Спробуйте на прикладах зрозуміти, які підприємницькі навички необхідні для потенційних підприємців:

##### **Віка, 20 років, народилася у Рівному**

Віка здобуває професійно-технічну освіту в галузі харчової продукції і напоїв. А ще є прихильницею такого напрямку, як стрітфуд.

Її батьки – власники невеликого продуктового супермаркету в центрі Рівного.

Віка вирішила організувати в приміщенні магазину точку з виготовлення кебабу, щоб пропонувати швидкий, смачний і здоровий перекус постійним відвідувачам. А також – залучити додаткових покупців за рахунок працівників навколишніх офісних центрів, учнів шкіл і технікуму та просто перехожих. Віка експериментує з різними начинками і соусами для кебабу та пригощає своїх друзів на вечірках. Саме вони порадили розпочати бізнес, адже вважають, що кебаб від Віки дуже смачний.

##### **Як ви вважаєте, яких додаткових компетенцій потребує Віка?**

---

---

*Тут також важливі комунікативні навички роботи з клієнтами, постачальниками та власником основного бізнесу. Стресостійкість і вміння продавати. Вести фінансовий і бухгалтерський облік тощо.*

##### **Антон, 24 роки, народився в Києві**

Минулого року почав навчання в професійно-технічному ліцеї, вчиться на сисадміна. Вже виконує деякі роботи як фрілансер. Налаштовує і ремонтує комп'ютери, смартфони та телефони друзям і знайомим. Ще навчається, але далі хоче працювати як фрілансер, надаючи послуги мешканцям Києва. Планує купити машину, щоб доставляти обладнання до помешкань клієнтів.

Зараз проходить тест на самооцінку онлайн, щоб зрозуміти, чи достатньо в нього підприємницьких компетенцій. Він усвідомлює, що лише навичок системного адміністрування недостатньо для самозайнятості.

##### **Як ви вважаєте, яких додаткових компетенцій потребує Антон?**

---

---

*Антону треба навчитися спілкуватися з клієнтами та постачальниками телефоном, онлайн і наживо. Навіть із дуже вимогливими. Планувати власний час і скласти оптимальний графік пересування містом. Вести фінансовий облік і бухгалтерію. А ще – просувати інформацію про свої послуги в соцмережах і на сервісах оголошень*

##### **Максим, 22 роки, народився у Тернополі**

У спадок від бабусі йому дісталася клінінгова компанія, що здійснює прибирання у приватних квартирах і будинках. А також – в офісних приміщеннях, залах і кухнях ресторанів. Хоча клінінг



не є характерним для чоловіка заняттям, Максим вирішив продовжити родинну справу. Модернізувати послуги і розширити бізнес за рахунок хімічистки салонів автомобілів.

## Яких компетенцій потребуватиме Максим, як власник бізнесу?

---

---

*Максиму треба навчитися комунікувати не лише з клієнтами і постачальниками, а й із працівниками державних органів. А також опанувати управлінські навички і навички підбору персоналу. Йому буде складніше, оскільки управляти доведеться жіночим колективом. Фінансовий і бухгалтерський облік також необхідні, проте ще треба навчитися планувати розвиток бізнесу. І, звісно, приділити увагу маркетинговим компетенціям, щоб залучати до фірми стабільний потік клієнтів.*

## САМОСТІЙНА РОБОТА

Використовуючи **Роздатковий матеріал 1: Оцінка підприємницького потенціалу** проведіть самостійну оцінку власного потенціалу до підприємництва.

## 5. Підприємницька етика

Окрема і дуже важлива тема – підприємницька етика. Якщо в українському суспільстві спостерігається упереджене ставлення до підприємництва, то це через дії деяких недобросовісних підприємців.

Ви і самі знаєте такі приклади. Можливо, навіть зустрічалися з цією проблемою. Погодьтеся, неприємно, коли замовляєш в інтернет-магазині одне, а приходять зовсім інше або гіршої якості, ніж обіцяли. Відомі факти, коли підприємці задля економії витрат додають до продуктів харчування шкідливі для здоров'я компоненти або персонал компанії грубіянить клієнтам чи обраховує їх.

Чи знаєте ви такі випадки? Які наслідки для бізнесу можуть виникнути через недобросовісні дії компанії чи персоналу?

Дійсно, в часи інтернету та соціальних мереж неможливо безкарно обманювати клієнтів чи завдавати їм шкоди. Погані відгуки, низький рейтинг, знущальні меми, вірусні обговорення і поширення, перехід клієнтів до конкурентів – список можна доповнювати.

Самі підприємці теж нерідко натрапляють на недобросовісних підрядників, партнерів і постачальників. Недотримання термінів виконання робіт або поставок, неякісна робота та просто «кидання на гроші». Усе це не сприяє становленню довіри в діловому середовищі. Вже давно в інтернеті є цілі сайти з чорними списками, до яких вносять підприємців-шахраїв.

Пам'ятайте – репутація створюється багато років значними зусиллями, а втрачається за одну мить. І відновити її вдвічі важче, ніж створити «з нуля».

Підприємець, який систематично порушує домовленості та поводить себе недобросовісно, зрештою опиняється в повній



ізоляції, остаточно програє і втрачає бізнес. Етичне поводження з іншими учасниками ринку – не компетенція. Це – ваш вибір, що допоможе вам продовжувати справу без втрат і потрясінь.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Ви стали учасником симуляційної гри «Посланець», дайте відповіді на запитання:

- Які основні висновки стосовно етичності поведінки учасників гри ви можете зробити?
- До яких результатів призводили неетичні й агресивні дії учасників гри?
- Чи допомогла б модель етичної поведінки, планування та дотримання домовленостей досягнути кращих результатів для команд?

---

---

---

---

---

---

---

# 1. ГЕНЕРУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ

Будь-який успішний бізнес починається з головного – з бізнес-ідеї. Але не всі ідеї можуть лягти в основу прибуткового бізнесу. Ви, мабуть, чули вираз «ідея на мільйон доларів». Підприємець – людина, яка вирішує проблеми інших або закриває їхні потреби й отримує прибуток. Отже, життєздатна бізнес-ідея – це та, що гарантує продаж ваших товарів або послуг і забезпечує вам прибутки.

Деякі люди здатні генерувати бізнес-ідеї інтуїтивно. Про таких кажуть: «вроджений підприємець» або бізнес-геній. Але таких людей – тільки 5% населення планети.

Хороша новина – генерувати блискучі бізнес-ідеї можна навчитися. Докладніше ознайомитися зі способами генерування ідей ви можете в нашому відео. У посібнику ми детальніше розглянемо спосіб, який найбільше підходить для кваліфікованих робітників і спеціалістів реального сектору економіки.

Розгляньмо кілька методів.

## 1.1. Бізнес-ідеї довкола хобі, захоплень і талентів

У кожної людини є хобі, захоплення і таланти. Те, чому ви готові приділяти час і увагу, витратити на це гроші та пишатися результатами. Створити бізнес довкола улюбленої справи – один із найпоширеніших варіантів генерування бізнес-ідей.

Наприклад, ви захоплюєтеся рукоділлям, плетете спицями і гачком. Ви можете продавати свої вироби через інстаграм або виконувати їх на замовлення. Але ми знаємо, що для цього хобі потрібна пряжа й інструменти. Чому б не створити інтернет-магазин для колег-рукодільниць?

Часто людям потрібні майстер-класи, де їм докладно розповідали б, як сплести ту чи іншу річ. Ідея власного ютуб-каналу з можливістю заробити гроші на контенті з'являється автоматично. А ще можна робити добірки зі схемами плетіння і відеоуроками та здійснювати розсилку підписникам. Як бачите, довкола хобі, захоплень і талентів виникає не одна бізнес-ідея, а одразу декілька. Ви просто уявляєте, чого ви хотіли б на місці ваших клієнтів і колег по хобі.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Сформуйте перелік ідей, які можуть бути пов'язаними із вашими захопленнями використовуючи метод «Сонечко» та зафіксуйте їх у вигляді списку.

1.	2.
3.	4.
5.	6.
7.	8.



## 1.2. Спостереження та пошук проблем

Другий метод генерування бізнес-ідей – спосіб спостереження. Спостерігайте за людьми, які вас оточують, і відзначайте, перед якими проблемами вони постають або які невирішені потреби мають? Як покращити те, що є? Запишіть ідеї, що спадають вам на думку.

Наприклад, ваша бабуся має дачу і захоплюється вирощуванням овочів на власній ділянці. Ви, мабуть, звертали увагу, що кожної весни на її підвіконні з'являються лотки з розсадою. І, можливо, чули, що якби вона мала більше підвіконь, то вирощувала б значно більший врожай.

Як допомогти бабусі? Зробити стелаж із підсвіткою, на який вона зможе вмістити все, що забажає. А потім пропонувати цей товар іншим любителям вирощувати органічні продукти власними руками.

### **Підприємці-мрійники**

Третій спосіб генерування бізнес-ідей – інноваційний. Просто помрійте. Уявіть: «якби я тільки мав...» – це вказує на потребу чи бажання отримати товари чи послуги, які відсутні або які важко отримати.

Зізнайтеся, було б чудово діставатися на навчання не пішки або наземним транспортом, а прилітати? Це мрія багатьох людей у світі. На сьогодні в кількох країнах інженери презентували персональні портативні гелікоптери. Такі собі повітряні велосипеди. Тобто створили те, чого не існувало раніше. А про що мрієте ви? Використання цього способу потребує креативності та фантазії, часто це приводить до неочікуваних ідей.

### **Відповідь на тренди або проблеми/вікна можливостей**

Попит споживачів часто є відповіддю на культурні, соціальні та ситуативні тренди. Бізнес швидко відповідає сотнями ідей на запит суспільства. У відповідь на культурний тренд, після виходу чергового блокбастера чи серіалу, появи інтернет-мему – підприємці пропонують товари, які можуть задовольнити потреби фанатів. Інша модель – поява трендового товару, кожен із нас спостерігав вибух продажу антистресів (спінерів, Pop-It, Simple Dimple тощо).



Ми пережили удари по українській енергосистемі та відключення світла. Тобто все населення України одночасно постало перед величезною проблемою. Які бізнес-ідеї виникли внаслідок цих подій? З'явилася хвиля нових підприємців, які почали займатися продажем генераторів, павербанків, зарядних станцій і надавати послуги з монтажу автономного освітлення, сонячних панелей, підключення автоматики тощо.

Кожен серіал Нетфлікс чи НВО, що б'є рекорди переглядів, формує величезну групу фанатів одночасно по всьому світу, які готові купувати товари, пов'язані з улюбленим серіалом, фільмом. Одяг, брелоки, чорно-білі снуди або зачіски і мейк-ап у стилі улюблених героїв.

Україна загалом у 2022 році стала суперпопулярною у світі. Які ідеї можна згенерувати, з огляду на цей факт?

**Пам'ятайте - тренди довго не живуть.** Тому потрібно дуже швидко встигати заробити на цій хвилі. Не ризикуйте, якщо ваш тренд-бізнес не може бути запущено у найкоротші терміни. Коли ви бачите, що виник новий тренд – проводьте невідкладні мозкові штурми.

### 1.3. Аналіз ланцюжків доданої вартості

Згенерувати успішну бізнес-ідею можна двома шляхами. Перший – вивчення того, що вже існує на ринку, і знаходження ідей про те, як покращити певні процеси. Це – метод аналізу ланцюгів доданої вартості. Другий підхід полягає у глибинному дослідженні потреб клієнтів і створенні інноваційних рішень, яких ще немає на ринку. Це – метод дизайн-мислення та створення ціннісної пропозиції. Докладніше про ці методи читайте далі.

**Ланцюжок доданої вартості – це послідовність процесів зі створення продукту.**

Продукт проходить через усі процеси в цьому ланцюжку в певному порядку і під час кожного процесу отримує додаткову цінність. Причому, пройшовши весь ланцюжок, продукт набуває цінності більшої, ніж сума цінності всіх процесів.

**Аналіз ланцюжка доданої вартості оцінює, яку вартість кожен процес додає до продукту.**

Така модель виникла завдяки ідеї про те, що компанія – це не випадкова комбінація обладнання, людей, грошей і менеджменту. Тільки якщо ці компоненти організовані в систему і правильно використовуються, можна зробити продукт, за який споживачі будуть готові заплатити. Можливість виконувати певні процеси та керувати їх взаємозв'язками з іншими процесами створює конкурентну перевагу.

#### Аналіз ланцюгів доданої вартості

<b>Допоміжні процеси</b>	<b>Інфраструктура фірми</b> (Firm Infrastructure) керівництво, загальне керівництво, стратегічне та операційне планування, управління якістю, бухгалтерський облік, юридичні процеси і так далі.				<b>маржа</b>
	<b>Управління людськими ресурсами</b> (Human Resources management) – дії, пов'язані із рекрутингом, освітою, компенсаціями та утриманням співробітників.				
	<b>Розвиток технології</b> (Technology Development) наукові дослідження і розробки, автоматизація процесів, створення та поліпшення архітектури інформаційних систем і так далі.				
	<b>Постачання</b> (Procurement) закупівля сировини, сервісних послуг, запасних частин, обладнання та навіть цілих заводів.				
<b>Основні процеси</b>	<b>Вхідна логістика</b> (inbound logistics) отримання та зберігання матеріалів необхідних для виробництва готового товару	<b>Операції</b> (operations) – обробка, збірка, упаковка та інші дії, спрямовані на створення кінцевого продукту.	<b>Вихідна логістика</b> (outbound logistics) зберігання готового продукту, виконання замовлення, доставка всі процеси, які пов'язані з доставкою кінцевому споживачеві.	<b>Маркетинг і продажі</b> (marketing and sales) – діяльність, пов'язана зі спонуканням споживачів зробити покупку: вибір каналів збуту, реклама, промо активності, продажі, ціноутворення.	<b>Сервіс</b> (service) процеси які підвищують цінність готового товару, включаючи: ремонт, установку, тренінги, клієнтську підтримку і так далі.

**Виділяють два види процесів:**

- Основні;
- Допоміжні.

**Термін «маржа»** означає, що компанія робить націнку на всі витрати в ланцюжку й отримує прибуток. Іншими словами, завдяки вмінню управляти взаємозв'язками процесів ланцюжка, компанія виробляє такий продукт, за який споживачі готові платити ціну вищу, ніж сума всіх витрат.

#### **Розмір маржі залежить від двох чинників:**

- Цінності, які додають процеси до продукту.
- Вміння управляти взаємозв'язками процесів.

Кожен процес представляє не тільки вартість (що закладається в собівартість), а й цінність (що закладається в маржу). Ілюстрацією може бути огранювання алмаза. Процес огранювання сам по собі низьковитратний, однак цінність для кінцевого продукту від нього велика. Діамант коштує значно дорожче, ніж алмаз.

#### **Регіональні та глобальні ланцюжки доданої вартості в сучасній економіці**

За останні десятиліття поширилася спеціалізація при формуванні ланцюжків доданої вартості. Часто кожен процес у створенні продукту та цінності закривають різні компанії, нерідко в різних країнах світу. Таким чином утворюються регіональні та глобальні ланцюжки доданої вартості.

Для генерування життєздатних ідей бізнесу слід детально вивчити ланцюжки доданої вартості як у компаніях, так і регіональні або глобальні. Побачивши розриви або вузькі місця в наявних процесах, ви можете «вбудуватися» в них, запропонувавши ідею покращення.

**Наприклад, Нова пошта.** Із розвитком інтернет-торгівлі як перед продавцями, так і перед покупцями постала проблема швидкої і якісної доставки придбаних товарів. Державна пошта була в цьому процесі «вузьким місцем», оскільки не могла забезпечити цей процес якісно. Нова пошта стала тією ідеєю, що «розширила» вузьке місце.

#### **Картування ланцюжків доданої вартості та їх аналіз**

- Для якісного аналізу ланцюжка доданої вартості треба послідовно відобразити всі процеси на папері.
- Проаналізувати їх на предмет знаходження розривів, дублів, слабких ланок.
- У результаті аналізу зрозуміти, в які процеси ми можемо «вклинитися» як підприємці з власними послугами або продуктами.

У результаті аналізу ланцюжків доданої вартості ви зможете згенерувати ідеї, які переважно належать до формату B2B і оптимізують діяльність наявних компаній.



## 2. ЯК СКЛАСТИ СПИСОК ВЛАСНИХ БІЗНЕС-ІДЕЙ ТА ЇХ ОЦІНИТИ

Є безліч способів знайти бізнес-ідею: можна, наприклад, зробити огляд навколишніх підприємств або поговорити з власниками працюючих підприємств.



- **Зверніться до досвіду власників успішних підприємств**  
Ви можете багато чого навчитися у людей у вашій місцевості, які вже мають досвід організації нового підприємства.
- **Ваш власний досвід**  
Почніть із себе. Які історії відбувалися з вами в ролі покупця на ринку? Чи траплялося вам витратити цілий день на пошук товарів, яких не знайшлося в жодному навколишньому магазині? Згадайте різні випадки, коли вам були потрібні ті чи інші товари або послуги, але знайти їх виявилось непросто.
- **Дослідіть місцеве ділове середовище**  
Інший спосіб знайти ідеї для бізнесу – придивитися до місцевого ділового середовища. З'ясуйте, які види підприємств уже діють у вашому районі, та спробуйте виявити на ринку незайняті ніші. Відвідайте найближчі до вас промислові зони, ринки і торгові центри.
- **Аналіз навколишнього оточення**  
Щоб знайти більше бізнес-ідей, поставтеся до справи творчо та розгляньте всі доступні у вашому районі / місті ресурси. Які природні ресурси ви маєте у вашій місцевості, якими навичками володіє місцева громада? Що можна зробити, наприклад, із відходами?
- **Мозковий штурм**

Вдатися до мозкового штурму – означає обдумати найрізноманітніші ідеї. Метод мозкового штурму найкраще працює в групі. Зберіть рідних або друзів і попросіть їх допомогти – нехай теж запишуть свої ідеї. Під час мозкового штурму записуйте якомога більше, не відкидаючи жодної думки. Аналіз ідей відбувається пізніше.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Виберіть у своїй місцевості три підприємства, які вважаєте успішними. Намагайтеся вибрати такі, що існують не менше як три роки. Поспілкуйтеся з власниками кожного з них і заповніть «Опитувальник для аналізу бізнес-ідей» щодо кожного підприємства.

***Ви можете це зробити в той час, коли влаштовуєтеся або проходите виробничу практику.***

### **Опитувальник для формування переліку бізнес-ідей**

Назва підприємства:

---

Характер товарів чи послуг:

---

---

Основна клієнтура:

---

---

---

Коли і чому власник вирішив відкрити власну справу?

---

---

---

Чому власник вирішив, що йому варто зайнятися саме цим видом бізнесу?

---

---

---

Як власник з'ясував, що саме потрібно його потенційним клієнтам?

---

---



Які переваги або активи використовував власник, починаючи свій бізнес?

---

---

---

Перед якими проблемами постав власник, налагоджуючи свій бізнес?

---

---

---

Чи змінився характер його бізнесу з плином часу?

---

---

---

Яким чином його підприємство впливає на довкілля та місцеву громаду?

---

---

---

Примітки

## 2.1. Як обрати кращі бізнес-ідеї?

У попередньому розділі ми розглянули кілька методів генерування бізнес-ідей. Сподіваюся, за допомогою цих методів ви вже згенерували довгий список ідей для власних бізнесів. А сьогодні ми поговоримо про оцінювання цих ідей. Тому що з усього списку нам треба вибрати життєздатні ідеї. Або такі, що мають шанс на успішне втілення.

Щоб оцінити бізнес-ідеї, треба відповісти на кілька запитань:

- Що підходить мені найбільше?
- Чи є в мене усі ресурси для старту бізнесу?
- Сильні та слабкі сторони ідеї.

Перегляньте весь список бізнес-ідей і визначте потенціал успіху кожної. Яка з них підходить вам найбільше, з огляду на ваші навички? Звісно, вас може захопити ідея шити одяг у стилі Венздей Адамс, але якщо ви не вмієте шити, то навряд чи зможете реалізувати цю ідею.

Подумайте про ресурси, необхідні для реалізації бізнес-ідеї. У цьому вам допоможуть запитання:



- Як це виробляється?
- Яке обладнання та матеріали потрібні для виробництва товарів і надання послуг?
- Де ви можете купити матеріали і скільки це коштує?
- Чи є фактори, що призводять до дефіциту потрібних ресурсів?

Не забувайте про те, що головна мета бізнесу – продаж і прибуток. Навіть якщо ідея дуже вам подобається, переконайтеся, що інші готові за неї платити. Тут нам допоможе правило 10/8/5 – розкажіть про свою ідею 10 знайомим, які можуть бути зацікавлені у такому продукті. Якщо позитивно її оцінять 8 з 10 – розвивайте ідею далі. Якщо 5 і менше – викресліть ідею зі списку.

Консультація з експертом. Поговоріть із людьми, які вже працюють у напрямі, до якого належить ваша бізнес-ідея. Практики підкажуть вам, які підводні камені можуть трапитися у вашій діяльності.

Цілком можливо, що ідея спала на думку ще комусь. І ці люди вже її реалізують. Вивчіть діяльність прямих конкурентів, принципові рішення, які існують у світі, та продукти-замінники. І вирішіть: чи зможете ви реалізувати свою ідею в очах клієнтів краще, ніж бізнеси-конкуренти.

Ви можете використовувати цей шаблон для проведення дослідження бізнес-ідеї.

Бізнес-ідея:

---

Що мені треба дізнатися:

---



---



---

Із ким поговорити?	Які запитання поставити?
1.	
2.	
3.	

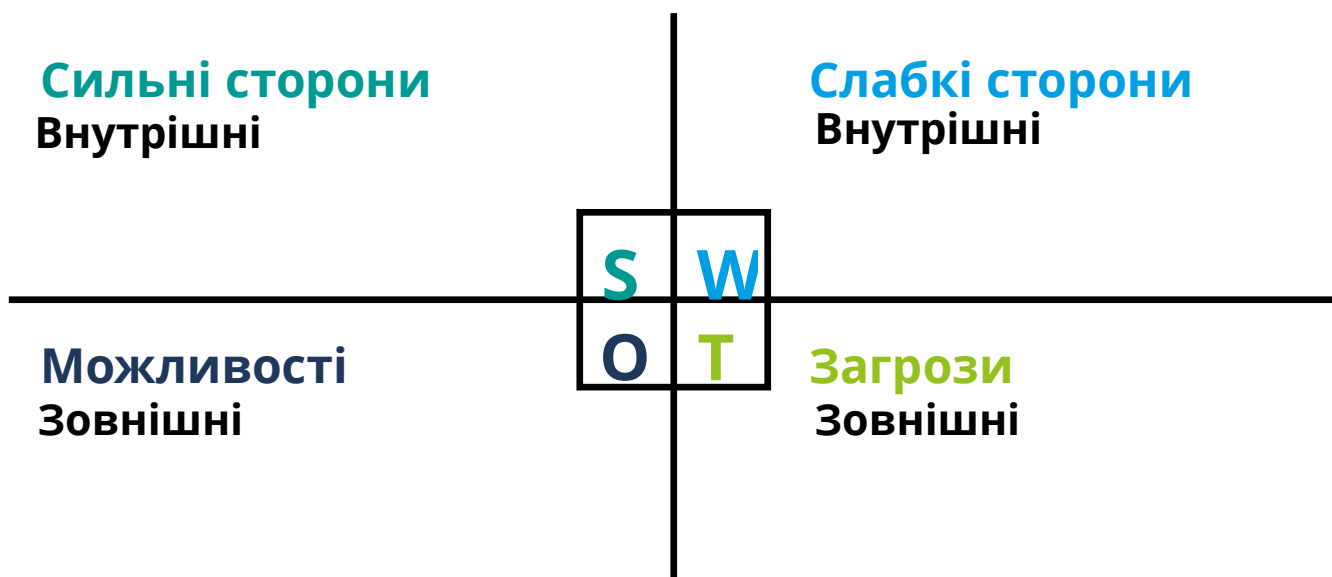
## 2.2. SWOT-аналіз бізнес-ідей

Один із інструментів, що часто використовується для вибору оптимальної бізнес-ідеї, – SWOT-аналіз. Він допомагає виявити потенційні переваги та слабкі місця кожної ідеї. SWOT є

скороченням від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (ризики). Погляньте на прямокутники, розташовані на зображенні нижче.

Після виявлення всіх наведених вище факторів (SWOT) спробуйте оцінити свої сильні сторони і можливості, щоб з'ясувати, чи надають вони вашому бізнесу перевагу перед іншими. Наприклад, якщо ваша послуга потрібна певним людям і ви її надаєте, це створює для вас можливість. Якщо ви приділяєте багато уваги клієнтам і деталям, це є вашою сильною стороною, то так можна забезпечити помітною перевагою ваш майбутній бізнес. Ви можете оцінити свої слабкі сторони і ризики. Це допоможе вам визначити, чи здатні ви виправити свої слабкі сторони і впоратися з ризиками. З іншого боку, якщо слабкі сторони і ризики видаються серйозними перешкодами, які можуть заподіяти шкоду при отриманні прибутку, можливо, варто відкласти реалізацію саме цієї бізнес-ідеї.

Здійсніть SWOT-аналіз для трьох вибраних бізнес-ідей. Спершу підготуйте три екземпляри таблиці SWOT-аналізу, наведеної нижче. Ретельно проаналізуйте сильні та слабкі сторони вашого майбутнього підприємства. Потім замисліться над зовнішнім середовищем, у якому ваш бізнес буде функціонувати. Цю інформацію ви могли отримати від осіб, із якими ви спілкувалися під час дослідження ринку.



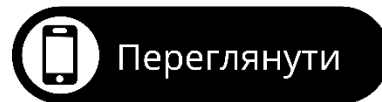
Після здійснення SWOT-аналізу трьох бізнес-ідей проведіть їх порівняння та виберіть ту, що має більше переваг і менше недоліків або ж має потенціал подолати ці недоліки з меншими зусиллями.

Коли ми генеруємо бізнес-ідеї, то часто «закохуємося» в них. І готові реалізувати це в будь-якому випадку. Я бачив таких підприємців, бачив і те, як вони реагують, якщо ідея «не злітає». Якщо почати реалізацію без попередньої оцінки, можливі втрати ентузіазму, часу, ресурсів і гріке розчарування. Нам не потрібні опущені руки, нам потрібні історії успіху. А тому треба заземлитися й оцінити бізнес-ідеї, перш ніж кидатися з головою у вир бурхливої діяльності.

Щоб з'ясувати, чи існує ринок для бізнес-ідеї, необхідно знати потенційних клієнтів, їхні потреби і бажання, а також ціну, яку вони готові заплатити за ваші товари та послуги.

На цьому етапі вам треба знайти відповіді на такі запитання:

- Чітко розуміти, який продукт ви збираєтеся пропонувати ринку, як він виробляється.
- Обладнання та витратні матеріали, необхідні для початку стартапу, а також – навички, потрібні для діяльності.
- Ваші основні клієнти: хто купуватиме продукт або послугу і причини придбання.
- Ваші основні конкуренти, хто продає аналогічний продукт чи продукт-замінник.



Після того як ми вибрали найбільш життєздатну ідею з усього списку, необхідно переконатися, чи є ринок для цієї бізнес-ідеї? Хто ті люди, які купуватимуть наші товари і послуги? Які їхні потреби і бажання? Скільки вони готові платити? І чому вони мають вибрати наші товари і послуги, а не товари і послуги конкурентів?

Щоб відповісти на ці запитання, необхідно провести аналіз ринку. Зібрати дані про клієнтів і конкурентів і порівняти ці дані зі своїми можливостями.

Почнімо з ваших можливостей. Перш ніж проводити аналіз ринку, необхідно чітко розуміти, який продукт ви збираєтеся продавати і як він виробляється. Уявляти собі всю технологію в деталях. Корисно навіть намалювати всі кроки виробництва на одному аркуші та проаналізувати: чи немає там слабких місць, розривів, чинників, які погіршать якість готового продукту?

З огляду на технологію, визначаємося: яке обладнання, сировина і витратні матеріали нам необхідні для запуску стартапу? Які навички потрібні для цієї діяльності?

Отже, на цьому етапі ви збираєте дані про постачальників обладнання, сировини і витратних матеріалів, порівнюєте пропозиції й умови та визначаєтеся, як найкраще забезпечити справу ресурсами. А також із потенційними партнерами, які можуть виконувати роботи, для яких вам бракує навичок.

Наступний крок – визначаємо, хто наші основні клієнти. Хто купуватиме товар або послугу і якими будуть причини придбання.

Клієнти – головний ресурс для бізнесу. Якщо у вас є постійні клієнти, які вам довіряють, регулярно купують ваш продукт і рекомендують вас іншим – у вас будуть стабільні продажі. А у вашого бізнесу – можливість для отримання прибутків і подальшого розвитку.

Поміркуймо разом, які можуть бути клієнти в клінінгового бізнесу, який дістався у спадок Максиму.

І звісно, не можна забувати про конкурентів. Якщо бізнес-ідея життєздатна – конкуренти будуть завжди. Тому дуже ретельно вивчіть усі пропозиції на ринку. І не забувайте про продукти-замінники. Наприклад, клієнт, який працює в офісі в центрі Рівного, може купити кебаб у Вікі, а може – набір продуктів для сендвічів або круасани в тому ж супермаркеті. Набір продуктів для сендвічів і круасани – продукти, які замінюють кебаб для одного перекусу.

Після того як ми зібрали дані по всіх чотирьох напрямках, можемо проаналізувати їх і перейти до розроблення маркетингової стратегії.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Складіть список потенційних клієнтів вашої бізнес-ідеї.

### 2.3. Сегментування ринку бізнес-ідеї

Ви вже потренувалися складати список клієнтів для клінінгової компанії та сформувавши список клієнтів для своєї бізнес-ідеї. Такі списки треба скласти для будь-якої бізнес-ідеї. А потім уважно їх проаналізувати і запитати: чи однакові потреби в цих клієнтів?

Наприклад, ви збираєтеся відкрити майстерню з виготовлення корпусних меблів і пропонувати меблі під замовлення для населення, бізнесу – для офісних приміщень і шкіл міста – виготовляти парти.

Очевидно, що приватні клієнти потребують індивідуального підходу. Ви будете здійснювати підбір матеріалів, кольорів, фурнітури під дизайн приміщення і смаки клієнта. Візьмете на себе транспортування і монтаж меблів у помешканні замовника. Будете втілювати нестандартні рішення в кожному замовленні. Наступний ваш проєкт відрізнятиметься від попередніх.

Виготовлення парт має відбуватися за чіткими стандартами, тобто вони всі будуть однакові. І у значних обсягах. Якщо в класі передбачено 30 парт, а школа закуповує у вас меблі для всіх класів – порахуйте, яку кількість вам доведеться виготовляти в межах одного контракту.

Потреби і вимоги різних груп клієнтів вплинуть на всю вашу діяльність. Індивідуальні замовлення можна виконувати в невеликій майстерні. А от для стандартизованого виробництва великих обсягів продукції вам потрібна ціла фабрика. Замовник не чекатиме два роки, поки ви виготовите всю партію на кількох верстатах. А скоріше за все, відмовиться від ваших послуг і звернеться до конкурентів.

Різними будуть і стратегії просування вашого бізнесу. Щоб залучити індивідуальних замовників, ви будете проводити рекламну кампанію в соціальних мережах, поширювати інформацію про ваш бізнес у магазинах будівельних матеріалів, співпрацювати із забудовниками, які можуть розповісти про вас покупцям квартир у новобудові. А от замовлення від школи ви можете отримати, лише вигравши тендер.

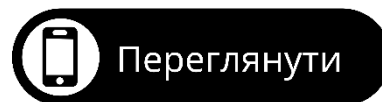
Отже, щоб визначитися з виробничою і маркетинговою стратегіями, вам треба поділити клієнтів на групи, які мають однакові або подібні потреби. Аналізуючи ці потреби, ви вирішите: працюєте ви з усіма групами клієнтів чи вибираєте лише ті, запит яких зможете задовольнити краще, ніж конкуренти.

### **Поділ усього клієнтського масиву на групи називається сегментуванням ринку.**

Розгляньмо кілька методик сегментування ринку:

#### **1. Сегментування за стратегією продажів.**

B2C - Той випадок, коли ви реалізуєте товари і послуги населенню, кінцевим споживачам. Те саме виготовлення меблів на замовлення, перукарні, кав'ярні, торгівля одягом і



продуктами харчування, побутовою технікою, послуги сисадміна з виїздом до клієнта... Продовжте список самостійно.

B2B - продаж товарів і послуг іншому бізнесу. Меблі для офісів, клінінгові послуги для комерційних замовників, послуги системного адміністрування для кількох компаній, ведення бухгалтерії підприємцям, постачання продуктів для виготовлення кебабу тощо.

B2G - продаємо товари та послуги державі. Виготовлення парт для шкіл, пошиття одягу та виробництво сухпайків для армії, постачання овочів у дитячі садки, продаж програмного забезпечення державним установам тощо.

C2B - клієнти для бізнесу. Відносно новий напрям, який називається «спільні покупки». Коли клієнти збирають консолідоване замовлення, а підприємець привозить їм напряму партію товару. У цьому випадку ви співпрацюєте не з усіма кінцевими споживачами, а з одним активістом, який організовує спільну покупку.

## **2. Соціально-демографічний аналіз.**

Застосовується, коли ви чітко уявляєте власні можливості та складаєте для себе портрет ідеального клієнта.

Щоб скласти такий портрет, треба відповісти на запитання про:

- Стать;
- Вік;
- Освіту;
- Зайнятість;
- Дохід;
- Сімейний стан;
- Місце проживання;
- Національність або расу.

Складімо соціально-демографічний портрет ідеального клієнта для кондитерської, де виготовляються вироби вищого цінового сегменту – торти з дорогих інгредієнтів, авторські тістечка, крафтові цукерки, подарункові букети з кондитерських виробів.

---

---

---

## **3. Трайб-маркетинг.**

Трайб – «плем'я» або клуб за інтересами, спільнота в соцмережах. Люди спілкуються на тему спільного інтересу часто незалежно від того, які в них вік, стать, освіта, підприємці вони чи наймані працівники, однак в інших інтересах чи ні. Можна працювати з наявними спільнотами, можна створювати власну довкола вас як експерта або вашого продукту.

Перевага цього методу – вам не треба шукати клієнтів, докладаючи титанічних зусиль. Вони самі зберуться до телеграм-каналу або вайбер-групи на цікаву їм тематику. Ваше завдання – забезпечувати дійсно цікавий та корисний контент і заохочувати спілкування.

Цей метод ідеально підходить для бізнес-ідей довкола хобі, захоплень і талантів.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Оберіть спосіб сегментування, який найкраще підходить саме для вашої бізнес-ідеї. Розбийте увесь клієнтський список на групи, щоб зручніше було планувати подальшу роботу із кожною з них.

## 3. ЕКСПЕРИМЕНТИ ТА ОЩАДЛИВИЙ СТАРТАП

### 3.1. Створення профілю цільової аудиторії

Ваш продукт «продаватиме себе сам», якщо він розробляється з урахуванням глибинних потреб майбутніх клієнтів. Для цього використовується методика економного стартапу, створення ціннісної пропозиції і бізнес-модель Канвас. Цей підхід допоможе вам уникнути ситуації, коли ваш ідеальний продукт нікому не потрібен на ринку, і запустити бізнес поступово, послідовно зменшуючи ризики та мінімально вкладаючи ресурси на перших етапах. Також він ідеально підходить для створення інноваційних рішень у сегменті B2C (бізнес-споживачі).

#### Створення справжньої цінності ставить вас в глухий кут

Ви відчуваєте, що...:

- Повинні існувати більш ефективні інструменти створення цінності для клієнтів і вашого бізнесу.
- Можливо, вибраний напрям був неправильний, і тепер незрозуміло, що робити.
- Складно зрозуміти, чого насправді хоче споживач.
- Обсяг інформації, отриманої від (потенційних) клієнтів, занадто великий, і невідомо, як краще організувати її.
- Важко переорієнтуватися з конкретних продуктів і їхніх властивостей на глибше розуміння процесу створення цінності для споживача.
- Відсутнє масштабне бачення, що дає можливість скласти частини головоломки в єдине ціле.



#### Ви втомилися від непродуктивних нарад і команд, в яких немає єдності

У вас досвідчені команди, але вони...

- Страждають від відсутності спільної мови і загального розуміння процесу створення цінності для споживачів.
- Загрузли в непродуктивних нарадах і марних балачках.
- Працюють, не маючи ясних процесів і інструментів.
- Зосереджені на технологіях, продуктах і їхніх характеристиках, а не на споживачеві.
- Проводять безплідні наради, які забирають багато сил і часу.
- Діють нескоординовано.

#### Ви брали участь в блискучих сміливих проектах, які провалилися.

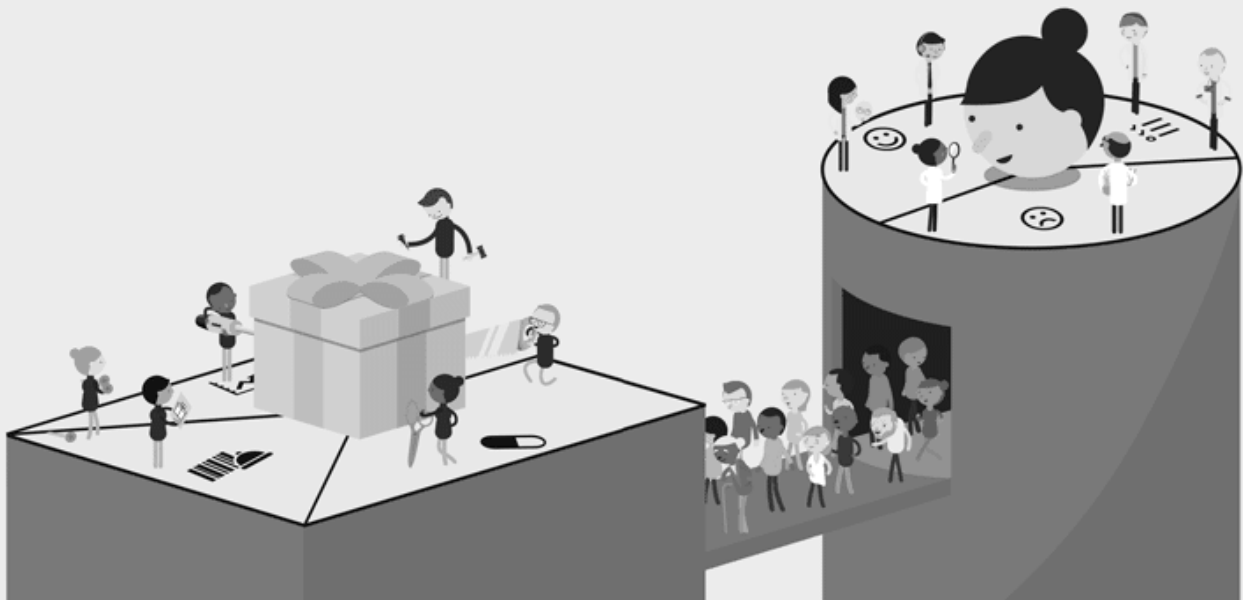
Ви мали справу з проектами...:

- На які робили великі ставки, але які обернулися марною тратою грошей.

- Де в доведення бізнес-плану вкладали стільки зусиль, що створювало ілюзію його працездатності.
- Де багато часу приділяли побудові складних таблиць, які в результаті виявлялися невірними.
- Де більше часу витрачали на розроблення та обговорення ідей, аніж на їх тестування за участю споживачів і зацікавлених осіб.
- Де суб'єктивні думки переважали над фактами.
- Де не було ясних процесів і інструментів мінімізації ризику.
- Де використовували процеси, що підходять для управління бізнесом, але не для вироблення нових ідей.

## Шаблон

Шаблон ціннісної пропозиції має дві сторони. За допомогою профілю споживача ви уточнюєте своє розуміння споживача. Карта цінності показує, як ви маєте намір створювати цінність для цього споживача. Ви досягаєте відповідності, якщо обидві сторони узгоджені одна з одною.

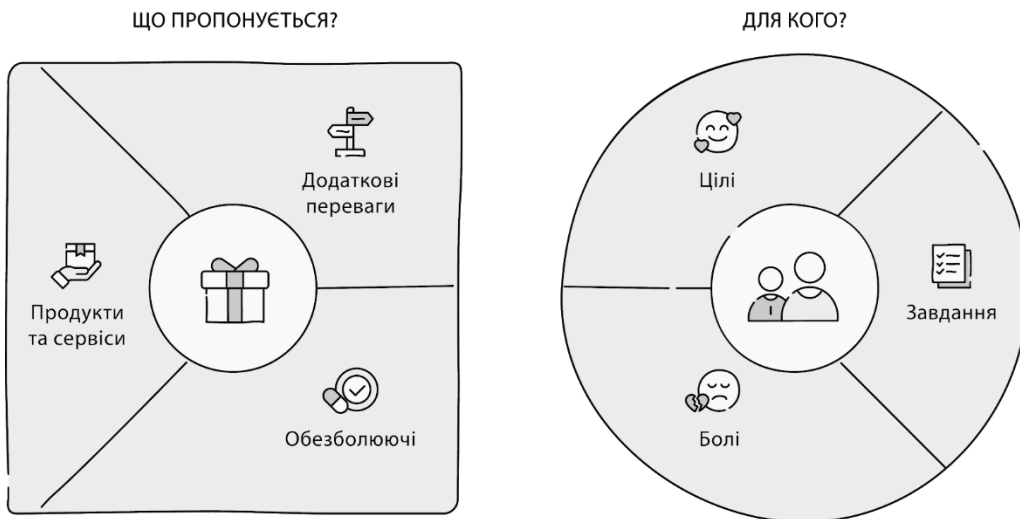


Карта цінності більш структуровано та докладно відображає особливості конкретної ціннісної пропозиції у вашій бізнес-моделі. Вона розбиває ціннісну пропозицію на товари та послуги, фактори допомоги та фактори вигоди.

## Профіль споживача

Профіль споживача (споживчого сегменту) більш структуровано і детально описує конкретний споживчий сегмент у вашій бізнес-моделі. У ньому виділяються завдання, проблеми та вигоди споживача.





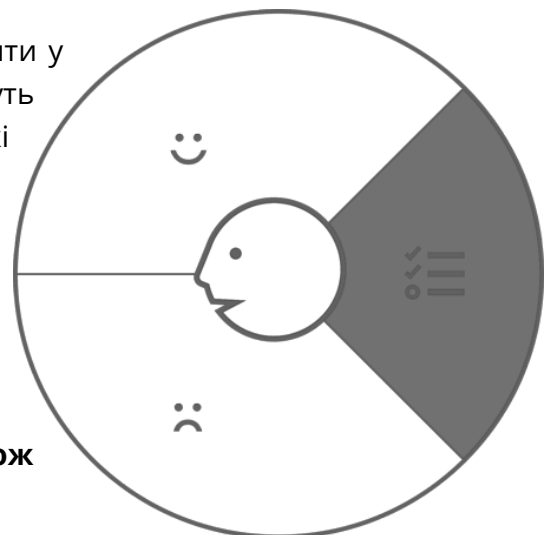
Зверніть увагу, що в цьому підході розроблення продукту починається лише після того, як ви побудували докладний профіль споживача та ретельно розписали його завдання, проблеми та вигоди / цілі. А отже, насамперед ми визначаємося зі споживацьким сегментом і будуємо його профіль.

## Складові профілю споживача:

### Завдання споживача

До завдань належить те, що споживачі хочуть здійснити у своєму професійному або особистому житті. Це можуть бути проекти, які вони прагнуть здійснити, проблеми, які вони намагаються вирішити, чи бажання, які вони хочуть задовольнити. Досліджуючи завдання споживачів, необхідно поставити себе на їхнє місце. Те, що здається важливим для вас, зовсім не обов'язково буде тим завданням, яке прагнуть виконати ваші клієнти.

**Є три основні типи завдань споживача, а також додаткові завдання.**



#### Функціональні завдання

Коли споживачі намагаються виконати конкретне завдання або вирішити конкретну проблему, наприклад підстригти газон, правильно харчуватися, написати звіт або надати своїм клієнтам професійну допомогу.

#### Соціальні завдання

Коли споживачі намагаються бути привабливими, домогтися впливу або певного статусу в суспільстві. Ці завдання пов'язані з формуванням образу людини в очах навколишніх, наприклад образу ультрамодного споживача або вартого поваги професіонала.

#### Особистісні / емоційні завдання

Коли споживачі прагнуть досягнення певних емоційних станів, таких як почуття спокою і безпеки, наприклад, намагаючись переконатися в надійності своїх інвестицій або отримати гарантію зайнятості.

#### Додаткові завдання

Споживачі також вирішують додаткові завдання, пов'язані з придбанням і споживанням цінностей, як покупці або професіонали. Споживач може виступати тут у трьох ролях:

- Покупець ЦІННОСТІ. Завдання, пов'язані з придбанням цінності, такі як порівняння пропозицій, ухвалення рішення про покупку, очікування в черзі, оплата покупки або отримання товару чи послуги.
- ПАРТНЕР ЩОДО СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ. Завдання, пов'язані з участю у створенні цінності вашою організацією, наприклад, публікація оглядів чи відгуків на товари або навіть участь у розробленні товару чи послуги.
- Особа, яка передає ЦІННІСТЬ. Завдання, пов'язані з кінцевим етапом життєвого циклу ціннісної пропозиції: скасування передплати, утилізація товару, передача його іншим особам, перепродаж тощо.

### Контекст завдання

Завдання споживача часто залежать від контексту, в якому вони виконуються. Контекст може накладати певні обмеження. Наприклад, у потязі ви будете користуватися стільниковим телефоном інакше, ніж за кермом автомобіля, а похід у кіно з дітьми відрізняється від походу в кіно з партнером.

### Важливість завдання

Слід розуміти, що не всі завдання однаково важливі для споживача. Одні мають більше значення у його особистому або професійному житті, і їх невиконання може призвести до серйозних наслідків. Інші не такі важливі. Іноді споживач вважає завдання важливим тому, що йому доводиться часто його вирішувати, або тому, що воно приносить бажаний або небажаний результат.

### Проблеми споживача

Це все, що хвилює споживача до, під час і після виконання завдання або просто заважає його виконати. До проблем також належать ризики, тобто можливість невдалого результату, пов'язаного з тим, що завдання виконане погано або зовсім не виконане.

**Є три типи споживчих проблем, серйозність яких може бути різною.**

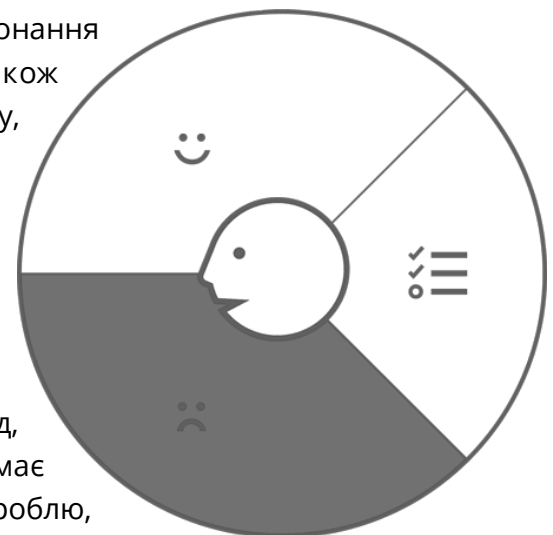
#### Небажані результати та властивості

Проблеми можуть бути функціональними (наприклад, рішення, яке не працює, працює погано або має негативні побічні ефекти), соціальними («коли я це роблю, я маю поганий вигляд»), емоційними («коли я це роблю, я почуваюся погано») або супутніми («мене дратує, що треба йти по це в магазин»).

До них також можуть належати неприємні для споживача властивості («нудно займатися на тренажері «бігова доріжка» або «в цієї речі потворний дизайн»).

#### Перешкоди

Те, що не дає споживачеві розпочати виконання завдання або уповільнює його виконання (наприклад, «мені не вистачає часу виконати роботу акуратно» або «жоден із цих варіантів мені не по кишені»).



## Ризики (можливість небажаного результату)

Те, що може піти не так і мати серйозні негативні наслідки (наприклад, «якщо я це зроблю, то можу втратити довіру» або «якщо в нашій системі захисту виявляться прогалини, це буде для нас катастрофою»).

## Серйозність проблем

Як і завдання споживача бувають важливими або маловажливими, так і проблеми можуть бути серйозними або помірними.

### Порада: точно визначайте проблеми.

Щоб чітко розмежовувати завдання, проблеми та вигоди, треба описувати їх якомога конкретніше. Наприклад, якщо споживач зазначає, що «очікування в черзі – це втрата часу», з'ясуйте, через скільки хвилин він починає сприймати цей час як втрачений. Це допоможе визначити проблему як «втрата більше хвилин у черзі». Зрозумівши, наскільки саме серйозна та чи інша проблема з погляду споживача, ви зможете додати до ціннісної пропозиції найдоцільніші фактори допомоги.

## Вигоди / цілі споживача

Вигода – це результати і переваги, які бажає отримати споживач. буває необхідною, очікуваною або бажаною для споживача, може виявитися і несподіваною. До вигод належать функціональна зручність, соціальні переваги, позитивні емоції та скорочення витрат.

Вигоди споживача можна розділити на чотири категорії з погляду результатів і переваг.

### Необхідна вигода

Це властивість, без якої рішення не працюватиме. Наприклад, купуючи смартфон, споживач розраховує на те, що з його допомогою можна щонайменше зателефонувати.

### Очікувана вигода

Це доволі суттєві переваги, які очікує отримати споживач, хоча загалом може обійтися і без них. Наприклад, купуючи iPhone, споживач очікує, що він буде зручним і стильним, як і інша продукція Apple.

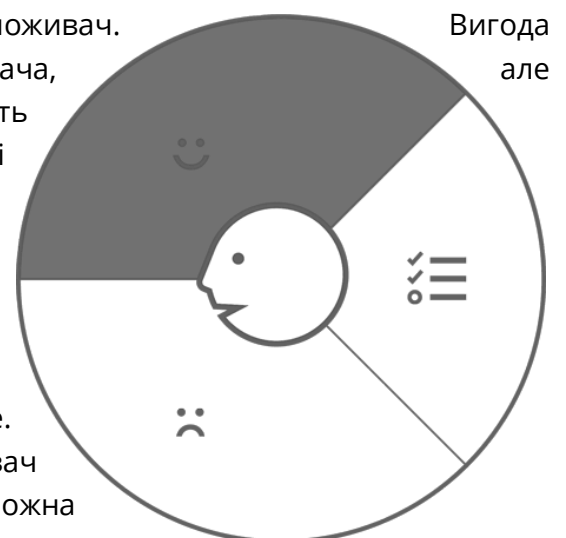
### Бажана вигода

Це вигода, що виходить за межі очікувань, від якої споживач не відмовився б. Про такі вигоди покупець зазвичай починає говорити, коли його розпитують. Наприклад, бажано, щоб новий смартфон був сумісний з іншими пристроями.

### Несподівана вигода

Це переваги, які не належать до категорії бажаних або очікуваних. Споживач може навіть не здогадуватися про них. Поки Apple не запропонувала користувачам сенсорні екрани і не запустила AppStore, ніхто не підозрював, що вони можуть бути частиною телефону.

### Значущість вигоди



Вигоди, як проблеми і завдання, можуть оцінюватися споживачем як серйозні та помірні.

### **Порада: точно визначайте вигоду.**

Як і в разі проблем, необхідно описувати вигоду гранично конкретно, щоб чітко розмежовувати завдання, проблеми та вигоди. Якщо споживач вимагає «поліпшити експлуатаційні якості», запитайте його, чого саме він очікує або бажає. Це допоможе визначити вигоду як «підвищення тієї чи іншої характеристики понад х». Зрозумівши, як споживач вимірює вигоду (тобто результати і переваги), ви зможете додати до ціннісної пропозиції найбільш підходящі фактори вигоди.

### **Ці запитання допоможуть вам продумати потенційні вигоди споживача:**

- Що найцінніше для споживачів у контексті часу, грошей і зусиль?
- Який рівень якості вони очікують отримати і чого вони хочуть в більшій чи меншій мірі?
- Чим наявна ціннісна пропозиція приваблює споживачів? Які саме її аспекти їх радують? Яких експлуатаційних характеристик і рівня якості вони очікують?
- Що полегшує життя або роботу споживачам? Чи можна спростити процес освоєння продукту, надати більше послуг або зменшити вартість володіння?
- Яких позитивних соціальних ефектів очікують споживачі? Що додає їм привабливості? Що зміцнює їхнє становище або підвищує статус?
- На що споживачі насамперед звертають увагу: дизайн, гарантія, конкретні характеристики або кількість функцій?
- Про що мріють споживачі? Чого їм хотілося б досягти або що їм дуже допомогло б?
- Як споживачі вимірюють успіх і невдачі? Які їхні критерії оцінки досягнень або витрат?
- Що може зробити вашу ціннісну пропозицію більш привабливою для споживачів? Про що вони мріють: про зниження вартості, зменшення вкладень, зниження ризику чи підвищення якості?

### **Корисні поради зі створення профілю споживача**

Складаючи профіль споживача, намагайтеся уникати найпоширеніших помилок. У цьому вам допоможуть наші корисні поради.

### **✗ Типові помилки**

- Включення кількох споживчих сегментів в один профіль.
- Змішування завдань і результатів.
- Концентрація на функціональних завданнях на шкоду соціальним і емоційним.
- Необ'єктивне перерахування завдань, проблем і вигод із прицілом на власну ціннісну пропозицію.
- Ідентифікація занадто малої кількості завдань, проблем і вигод.
- Надто невиразні описи проблем і вигод.
-

Складіть шаблон ціннісної пропозиції для кожного споживчого сегменту. Якщо ви працюєте з компаніями, поцікавтеся: чи є в кожній із цих компаній різні типи споживачів (наприклад, користувачів і покупців)?

Завдання – це робота, яку виконують споживачі, проблеми, які вони прагнуть вирішити, чи потреби, які вони намагаються задовольнити. Вигоди – це конкретні результати, яких вони хочуть досягти або в разі проблем уникнути чи усунути.

Іноді соціальні або емоційні завдання виявляються важливішими і лежать на поверхні функціональних завдань. Завдання «бути привабливими в очах навколишніх» може бути важливіше за завдання пошуку вдалого технічного рішення, що допомагає більш ефективно виконувати роботу.

Вивчаючи споживачів, треба діяти, як етнологи, і на якийсь час забути про те, що ви пропонуєте. Так, видавець бізнес-літератури не повинен замикатися на тих завданнях, проблемах і вигодах, які пов'язані з книжками, оскільки читач може вибирати між книжками, консультантами, відео на YouTube або навіть навчанням за програмою MBA. Виходьте за рамки завдань, проблем і вигод, на які спрямована ваша ціннісна пропозиція.

Хороший профіль споживача повинен бути заповнений стикерами з написами, тому що більшість споживачів постає перед безліччю проблем і хоче отримувати різноманітні вигоди. Занесіть до профілю всі важливі завдання, серйозні проблеми і необхідні вигоди (потенційного) споживача.

Окреслені в профілі проблеми і вигоди повинні бути реальними та конкретними. Замість того щоб вписувати в графу вигод розпливчате «підвищення зарплати», вкажіть, до якої саме суми прагне споживач. Перераховуючи проблеми, не пишіть «займає надто багато часу», з'ясуйте, що для споживача означає «надто багато» в цьому випадку. Це допоможе зрозуміти, як споживачі вимірюють успіх і невдачі.

### **Проблеми і вигоди**

Починаючи складати профіль споживача, проблеми та вигоди ви можете позначати за допомогою взаємно протилежних формулювань. Наприклад, якщо одним із завдань споживача є «заробити більше грошей», то в розділ вигод можна внести «підвищення зарплати», а в розділ проблем «зменшення зарплати».

### **Ось як це робиться:**

- Визначте точно, яку надбавку до заробітку споживач сприйматиме як вигоду і яку втрату в заробітку він сприйме як проблему.
- У розділі проблем вкажіть перешкоди, що заважають виконанню завдання. У нашому прикладі це може бути «роботодавець не дає прибавки».
- Також у розділі проблем зазначте ризики, пов'язані з невиконанням завдання. Наприклад, «я не зможу оплатити навчання дитини в коледжі».

Ставите запитання «навіщо?» багато разів, поки не зрозумієте точно, які завдання стоять перед споживачем.

Ще одна ймовірна небезпека під час складання профілю споживача – поверхове розуміння його завдань. Щоб уникнути цього, запитайте, навіщо споживачеві потрібно виконати те чи інше завдання.

Наприклад, навіщо споживачеві вчити іноземну мову? Можливо, щоб поліпшити своє резюме. Навіщо йому покращувати резюме? Можливо, щоб заробляти більше.

Ставте запитання, доки по-справжньому не зрозумієте тих завдань, що рухають споживачами.

### 3.2. Карта цінності

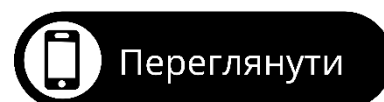
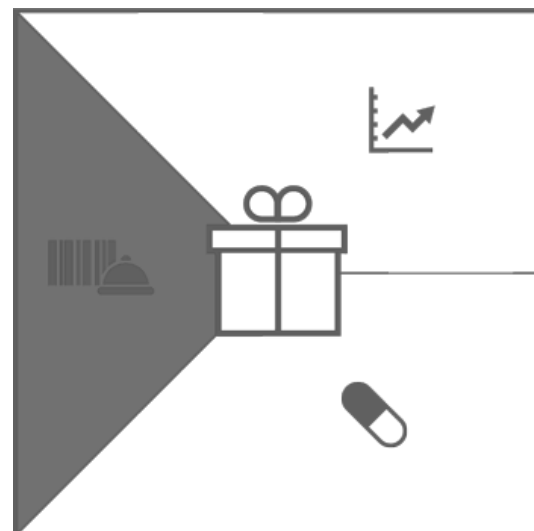
#### Товари та послуги

Це перелік того, що ви пропонуєте. Уявіть товари і послуги у вигляді набору предметів, які покупець може побачити у вашій вітрині: саме на них будується ціннісна пропозиція. Такий набір допомагає споживачам виконувати їхні функціональні, соціальні або емоційні завдання чи задовольняти основні потреби. Дуже важливо враховувати, що товари і послуги створюють цінність не взагалі, а тільки стосовно до конкретного сегменту споживачів і їхніх завдань, проблем і вигод.

Перелік товарів і послуг може містити додаткові статті, що допомагають споживачам виконувати ролі покупця (порівнювати пропозиції, ухвалювати рішення і здійснювати покупки), партнера (брати участь у розробленні ціннісної пропозиції) й особи, яка передає цінність (утилізувати товар).

Ваша ціннісна пропозиція, швидше за все, передбачатиме товари та послуги різних типів.

- Матеріальні / відчутні товари, наприклад, промислові.
- Нематеріальні продукти, наприклад, авторські права або послуги, такі як післяпродажне обслуговування.
- Цифрові продукти, наприклад, завантажена музика або послуги, такі як онлайн-консультування.
- Фінансові продукти, наприклад, інвестиційні фонди і страхування, або послуги, такі як споживче кредитування.



#### Значущість

Важливо розуміти, що не всі товари і послуги однаково значущі для споживача. Одні з них необхідні для ціннісної пропозиції, інші не завадять, але не є обов'язковими.

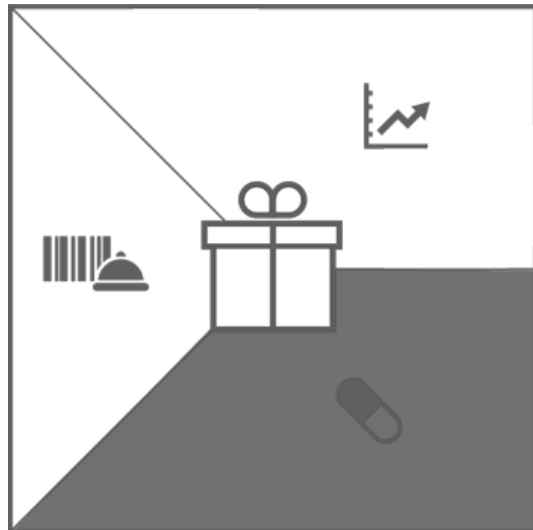
#### Фактори допомоги

Фактори допомоги – це опис того, як саме ваші товари і послуги допомагають споживачам справлятися з конкретними проблемами. Вони повинні чітко показувати, як ви маєте намір пом'якшувати або усувати проблеми, які виникають у споживача до, під час або після виконання його завдань або які не дозволяють взятися за виконання завдань.

Хороші ціннісні пропозиції орієнтовані на значущі для споживача проблеми і насамперед на найсерйозніші з них. Немає потреби винаходити фактори допомоги для всіх без винятку проблем, ідентифікованих у профілі споживача, це нереально для будь-якої ціннісної пропозиції. Вдалі ціннісні пропозиції зазвичай сфокусовані лише на кількох проблемах, із якими вони справляються виключно добре.

Запропоновані нижче навідні запитання допомагають розглянути різні підходи до надання споживачам допомоги в подоланні проблем.

### **Запитайте, чи здатні ваші товари і послуги...**



- Забезпечити споживачам економію часу, грошей або зусиль?
- Допомогти споживачам почуватися більш впевнено, рятувати від розчарувань, дратівливих чинників і неприємностей?
- Усунути недоліки наявних рішень, запропонувати нові властивості, поліпшити робочі характеристики або підвищити якість?
- Покласти край проблемам, що виникають у споживачів, полегшити діяльність або усунути перешкоди?
- Унеможливити негативні соціальні наслідки, які споживачі долають або яких вони бояться, втрату поваги, впливу, довіри або статусу?
- Усунути ризики (фінансові, соціальні, технічні) або можливість несприятливого розвитку подій?
- Забезпечити споживачам більш спокійне життя, подолання серйозних труднощів, зменшення побоювань або усунення тривожності?
- Обмежити або усунути типові помилки споживачів, допомогти правильно використовувати те чи інше рішення?
- Прибрати бар'єри, що заважають споживачам прийняти ціннісну пропозицію, знизити або анулювати початкові витрати, спростити освоєння нового або ліквідувати інші перешкоди?

### **Значущість**

Фактори допомоги можуть мати різну цінність для споживача. Навчіться розділяти необхідні фактори і ті, які не завадять. Перші сприяють вирішенню, часто радикальному, найбільш нагальних проблем споживача і мають для нього високу цінність. Другі допомагають вирішувати менш серйозні проблеми.

## Фактори вигоди

Фактори вигоди – це опис того, яку вигоду дають споживачеві ваші товари та послуги. Вони повинні чітко показувати, як ви маєте намір забезпечувати результати і переваги, які є для споживача очікуваними, бажаними або несподіваними, включно з функціональною корисністю, соціальними перевагами, позитивними емоціями та економією коштів.

Як і у випадку чинників допомоги, немає потреби надавати споживачеві всі ідентифіковані в профілі вигоди. Фокусуйтеся на найбільш значущих вигодах і тих, які явно пов'язані з вашими товарами та послугами.



Запропоновані нижче наведені запитання допомагають розглянути різні підходи до надання споживачам необхідних, очікуваних, бажаних або несподіваних вигод.

### Запитайте, чи здатні ваші товари і послуги...

- Забезпечити споживачам видиму економію часу, грошей або зусиль?
- Дати результати, яких очікують споживачі, а може, й перевершити очікування за рівнем якості або іншими показниками?
- Перевершити наявні ціннісні пропозиції і здивувати споживачів особливостями, функціями або якістю?
- Полегшити особисте або професійне життя споживачів за допомогою більшої зручності, доступності, збільшення кількості послуг або зниження вартості володіння?
- Створити позитивний соціальний ефект для споживачів, поліпшити їхній зовнішній вигляд або забезпечити підвищення статусу чи впливу?
- Дати споживачам щось таке, що вони шукають: передовий дизайн, гарантії, специфічні функції або підвищення функціональності?
- Виконати бажання споживачів, допомогти втілити мрії або вибратися зі скрутної ситуації?
- Дати позитивні результати в контексті споживчих критеріїв успіху і невдачі, поліпшити експлуатаційні характеристики або зменшити витрати?
- Підштовхнути до прийняття вашої ціннісної пропозиції завдяки нижчій вартості, зменшенню витрат, зниженню ризику, підвищенню якості та ефективності, поліпшенню дизайну?

### Значущість

Аналогічно факторам допомоги фактори вигоди можуть мати різну цінність для споживачів. Навчіться розділяти необхідну вигоду і ту, яка не завадить.

### Фактори допомоги та фактори вигоди

І фактори допомоги, і фактори вигоди створюють цінність для споживача, але різними шляхами. Різниця в тому, що перші орієнтовані на проблеми в профілі споживача, а другі – на



вигоди. Деякі з них можуть бути спрямовані одночасно і на проблеми, і на вигоди. Основне призначення цих двох блоків – чітко уявити процес створення споживчої цінності вашими товарами та послугами.

### **Чим фактори допомоги і вигоди відрізняються від проблем і вигод у профілі споживача?**

Фактори допомоги і вигоди мають чітку відмінність від проблем і вигод. Якщо перші ви можете контролювати, то другі – ні. Ви вирішуєте, як створювати цінність, зважаючи на конкретні завдання, проблеми та вигоди. Ви не можете визначати завдання, проблеми та вигоди споживача. Водночас окремо взята ціннісна пропозиція не може бути орієнтована одразу на всі завдання, проблеми та вигоди. Найвдаліші пропозиції спрямовані на те, що має найбільшу значущість для споживача, і досягають своїх цілей виключно добре.

### **Корисні поради щодо складання карти цінності**

#### **✗ Типові помилки**

- Перерахування всіх товарів і послуг, а не тих, що орієнтовані на певний споживчий сегмент.
- Включення товарів і послуг у поля для факторів допомоги та вигоди.
- Пропозиція факторів допомоги і вигоди, що не мають стосунку до проблем і вигод із профілю споживача.
- Нереалістичні спроби врахувати всі проблеми та вигоди споживача.

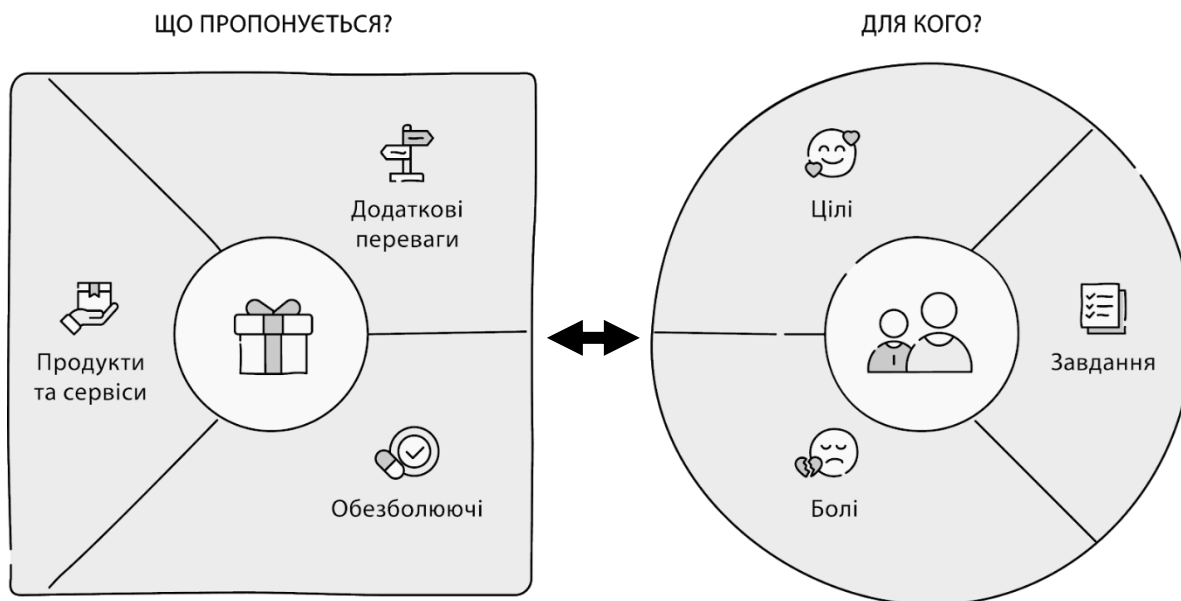
#### **✓ Корисні поради**

- Товари та послуги створюють цінність тільки для певного споживчого сегменту. Додавайте до карти цінності тільки ті товари і послуги, які в сукупності формують ціннісну пропозицію для цього сегменту.
- Фактори допомоги та вигоди – це аспекти, що прямо вказують на цінності, створювані вашими товарами та послугами. Наприклад, «допомагає заощадити час» або «має хороший дизайн».
- Пам'ятайте, що товари і послуги не створюють цінності взагалі. Вони повинні стосуватися завдань, проблем і вигод споживача.
- Щоб ціннісна пропозиція була хорошою, необхідно вирішити, якими завданнями, проблемами і вигодами ви будете займатися, а які залишите в спокої. Жодна ціннісна пропозиція не може бути орієнтована на все одразу. Якщо ваша карта цінності показує саме це, можливо, ви були не надто чесні у визначенні завдань, проблем і вигод у профілі споживача.

### **Відповідність**

Відповідність досягається, коли ваша ціннісна пропозиція приводить споживачів у захват, а це відбувається, якщо враховуються важливі завдання, пропонується допомога у вирішенні серйозних проблем і створюються необхідні вигоди. Як ми ще не раз наголосимо в цьому посібнику, досягнути і підтримувати відповідність нелегко. У досягненні відповідності і полягає суть розроблення ціннісної пропозиції.

Споживачі – це судді, присяжні і виконавці вироку для вашої ціннісної пропозиції. Якщо ви не досягнете відповідності, не чекайте від них жалю!



### Інструкції

Візьміть карту цінності та профіль споживчого сегменту, складені раніше. Перегляньте всі фактори допомоги і вигоди один за одним й оцініть, чи відповідають вони завданням, проблемам і вигодам споживача. Ті, що відповідають, відзначте галочкою.

### Результат

Якщо фактор допомоги або вигоди не відповідає жодному з перерахованих у профілі завдань, проблем або вигод споживача, то він, можливо, не створює споживчої цінності. Не хвилюйтеся, якщо ви відзначили галочками не всі проблеми / вигоди, задовольнити їх усі неможливо. Запитайте: наскільки добре ваша ціннісна пропозиція відповідає потребам клієнтів?

### Три типи відповідності

Пошук відповідності – це процес розроблення ціннісної пропозиції на основі ваших товарів і послуг, що відповідають завданням, проблемам і вигодам, реально значущим для споживача. Відповідність між тим, що пропонує компанія, і тим, чого хоче споживач, – першочергова вимога для успішної ціннісної пропозиції.

Відповідність досягається трьома стадіями. Перша – це ідентифікація завдань, проблем і вигод споживача, на які може бути орієнтована ціннісна пропозиція. Друга – позитивна реакція споживача на вашу пропозицію та її просування на ринок. У сфері стартапів ці дві стадії називають відповідниками «проблема – рішення» і «продукт – ринок». Третя стадія настає, коли ви знаходите прибуткову бізнес-модель, яка може бути масштабована.

#### 1. Відповідність «проблема – рішення»

Така відповідність досягається, коли:

- у вас є факти, що підтверджують наявність у споживачів певних завдань, проблем і вигоди;
- ви розробили ціннісну пропозицію, орієнтовану на ці завдання, проблеми та вигоди.

На цій стадії відсутні докази того, що споживачів цікавить ваша ціннісна пропозиція.

Ви визначаєте найбільш важливі для споживачів завдання, проблеми та вигоди і створюєте, орієнтуючись на них, ціннісну пропозицію. Вам треба розробити кілька прототипів ціннісних пропозицій і вибрати серед них ті, де досягається найкраща відповідність. Відповідність наразі не підтверджена фактами й існує тільки на папері. Наступний крок – отримання доказів того, що ваша ціннісна пропозиція цікава для споживачів, або розроблення нової пропозиції.

## 2. Відповідність «продукт – ринок»

Така відповідність досягається, коли:

- у вас є факти, які підтверджують, що ваші товари та послуги, фактори допомоги і вигоди реально створюють споживчу цінність і починають просуватися на ринок.

На цій стадії треба підтвердити або спростувати припущення, що лежать в основі вашої ціннісної пропозиції. Ви неминуче переконаєтеся в тому, що багато початкових ідей не призводять до створення цінності для споживача (тобто нецікаві йому), і потрібно працювати над розробленням нових ціннісних пропозицій. Досягнення другого типу відповідності – тривалий і складний процес, його неможливо звершити за один день.

## 3. Відповідність бізнес-моделі

Така відповідність досягається, коли:

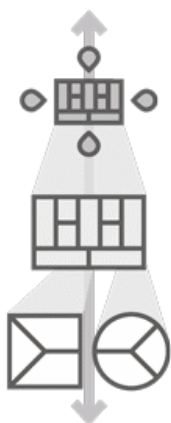
- у вас є факти, які підтверджують, що ваша ціннісна пропозиція може бути вбудованою в прибуткову та масштабовану бізнес-модель.

Вдала ціннісна пропозиція без гарної бізнес-моделі може не принести бажаного фінансового успіху або взагалі призвести до провалу. Жодна ціннісна пропозиція, хоч би якою прекрасною вона була, не може існувати без працездатної бізнес-моделі.

Пошук відповідності бізнес-моделі передбачає складний процес взаємоузгодження розроблення пропозиції, що створює цінність для споживачів, і пошуку бізнес-моделі, що створює цінність для вашої організації. У вас не буде відповідності бізнес-моделі, доки ви не зможете за допомогою своєї ціннісної пропозиції генерувати дохід, що перевищує витрати на її (або їх – у випадку багатосторонніх платформ із кількома взаємопов'язаними ціннісними пропозиціями) створення та поширення.

## Розроблення, тестування, повторення

Пошук ціннісної пропозиції, що відповідає завданням, проблемам і вигодам споживача, – це нескінченний перехід від конструювання прототипів до тестування і назад. Це ітеративний, а не послідовний процес. Мета розроблення ціннісної пропозиції – якнайшвидше тестувати ідеї, щоб вчитися на своїх помилках, покращувати пропозицію і тестувати її знову.



## **Розроблення**

Почніть розроблення ціннісної пропозиції з прототипування можливостей як однієї з відправних точок. Сформулюйте ціннісні пропозиції на основі розуміння споживача, а потім виберіть ті, які варто досліджувати з метою ухвалення рішень і пошуку правильної бізнес-моделі. Якщо ваша компанія не щойно створена, дізнайтеся про специфіку розроблення ціннісних пропозицій в організаціях, які працюють давно.

## **Сформулюйте ідеї**

Розроблення – це процес перетворення ідей на прототиби ціннісних пропозицій. Це повторюваний цикл прототипування, дослідження споживачів і трансформування ідей. Створювати пропозицію можна починати з прототипування або з визначення кола споживачів. Далі настає етап тестування, який ми розглянемо в наступному розділі (див. Частина 3 «Тестування»).

## **Ідеї, відправні точки та цінна інформація**

Відправною точкою для створення нової або поліпшеної ціннісної пропозиції може слугувати все що завгодно. Вона може з'явитися з цінної інформації від споживачів, дослідження прототипів або з якихось інших джерел. Не захоплюйтеся початковими ідеями, оскільки вони неминуче радикально трансформуються у процесі прототипування, досліджень споживача і тестування.

## **Прототипування можливостей**

Сформулюйте ідеї і уявіть їх у вигляді простих прототипів. Зробіть їх відчутними за допомогою начерку на серветці, бланку з пропусками або шаблона ціннісної пропозиції. Не прив'язуйтеся занадто сильно до початкових прототипів. Прототиби повинні бути не громіздкими, а такими, які можна досліджувати, легко відкинути та вибрати кращі шляхом ретельного тестування на споживачах.

## **Розуміння споживача**

Відточуйте ідеї і прототиби за допомогою попередніх досліджень споживачів. Простудіюйте наявні дані, поговоріть зі споживачами і пориньте в їхнє середовище. Не поспішайте знайомити споживача з прототипами ціннісних пропозицій. Використовуйте попереднє дослідження для поглиблення уявлень про завдання, проблеми та вигоди потенційних клієнтів. З'ясуйте, що для них дійсно значуще, і створіть прототиби таких ціннісних пропозицій, які витримають ретельне тестування.

## **10 ознак вдалої ціннісної пропозиції**

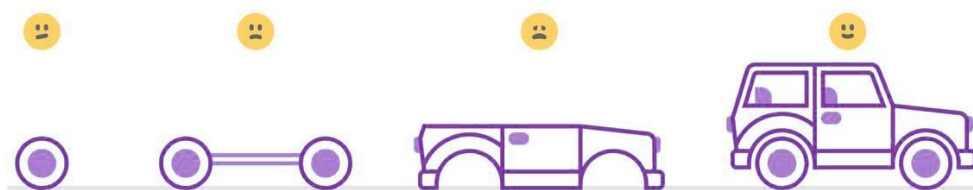
Перш ніж розповідати про те, як створити вдалу ціннісну пропозицію, зупинимося на хвилику та розглянемо її основні характеристики. Ми пропонуємо вам 10 ознак, але ви цілком можете додати до них свої. Отже, вдала ціннісна пропозиція...

1. Є частиною вдалої бізнес-моделі.
2. Орієнтована на ті завдання, проблеми та вигоди, які найбільш значущі для споживача.
3. Орієнтована на нереалізовані завдання, невирішені проблеми та нереалізовані вигоди.
4. Охоплює невелику кількість завдань, проблем і вигод, але робить це надзвичайно добре.

5. Не обмежується функціональними завданнями і враховує емоційні та соціальні завдання.
6. Відповідає розумінню успіху споживачем.
7. Орієнтована на ті завдання, проблеми та вигоди, які значущі для багатьох людей або за які деякі люди готові платити великі гроші.
8. Вирішує завдання споживачів суттєво краще, ніж пропозиції конкурентів.
9. Перевершує пропозиції конкурентів щонайменше за одним аспектом.
10. Погано піддається копіюванню.

### 3.3. Прототипування та мінімально-життєздатний продукт

Це **НЕ** мінімально життєздатний продукт



Це мінімально життєздатний продукт



#### Що таке прототипування?

Щоб дослідити альтернативи, сформувані ціннісні пропозиції та знайти найкращі можливості, створюйте прості дослідні моделі. Прототипування – це звичайний аспект діяльності розробників матеріальних об'єктів. Ми застосовуємо аналогічний метод до ціннісних пропозицій, оскільки він дає змогу швидко досліджувати можливості до початку тестування та створення реальних товарів і послуг.

#### Визначення прототипування

Побудова простих, недорогих і грубих моделей для вивчення привабливості, можливості бути реалізованими та життєздатності альтернативних ціннісних пропозицій і бізнес-моделей. Перш ніж почати розвивати ідею в одному з напрямів, проведіть швидке дослідження всіх можливих варіантів.

#### Начерки на серветці

Зробіть альтернативи відчутними за допомогою начерків на серветках. Відображайте кожну варіацію ідеї окремо.

#### Бланки з пропусками

Покажіть, як альтернативи можуть створювати цінність, заповнивши пропуски в коротких бланках.

### **Шаблони ціннісних пропозицій**

Візуалізуйте можливі напрями розвитку ідей за допомогою шаблонів ціннісних пропозицій. З'ясуйте, на які завдання, проблеми та вигоди орієнтована кожна альтернативна пропозиція.

### **Представлення ціннісної пропозиції**

Допоможіть споживачам і партнерам оцінити потенційні ціннісні пропозиції, представивши їх повні моделі.

### **Мінімально життєздатний продукт**

Створіть мінімальний набір характеристик, за якого можна втілити вашу ціннісну пропозицію в життя, і дайте протестувати його споживачам і партнерам.

### **Поради**

- Не витрачайте більше як 5-15 хвилин на начерки початкових прототипів.
- Тримайте перед очима таймер, щоб не виходити за межі заздалегідь визначеного часу.
- Не витрачайте надто багато часу на обговорення можливих напрямів. Швидко створіть кілька прототипів, а потім порівняйте їх.
- Пам'ятайте, що прототипування – це дослідницький інструмент. Не витрачайте час на детальне опрацювання прототипу, який, швидше за все, дуже зміниться згодом.

### **12 принципів прототипування**

Розкрийте потужність прототипування. Не піддавайтеся спокусі зайнятися детальним розробленням якогось одного напрямку. Краще досліджуйте альтернативи, застосовуючи представлені тут принципи. Це допоможе вам дізнатися більше і знайти оптимальні ціннісні пропозиції.

1. Зробіть прототипи наочними. Такі прототипи стимулюють обговорення та навчання. Не опускайтеся до беззмістовної балаканини.
2. Починайте з нуля.
3. Створіть прототип того, «чого не може бути». Підходьте до процесу зі свіжим поглядом. Не дайте наявним у вас знанням перешкодити освоєнню нового.
4. Не захоплюйтеся першими ідеями, створюйте альтернативи.
5. Докладне опрацювання ідей на початковому етапі заважає придумувати та досліджувати альтернативи. Не захоплюйтеся занадто швидко.
6. Не бійтеся «стану плинності». На ранній стадії процесу визначити правильний напрям складно. Все перебуває в «стані плинності». Нехай це вас не лякає. Не намагайтеся одразу ж надати ідеям жорсткої форми.
7. Починайте з приблизних прототипів, послідовно покращуйте й опрацьовуйте їх. Що ретельніше опрацьовано прототип, то важче від нього відмовитися. Намагайтеся, щоб прототипи були грубими, простими і дешевими. Час зайнятися деталізацією настане, коли ви краще зрозумієте, що працює, а що ні.
8. Діліться результатами – нехай вас критикують. Намагайтеся якомога раніше та частіше отримувати відгуки на ваші ідеї. Не беріть критику близько до серця, вона дуже потрібна для вдосконалення прототипів.

9. Робіть помилки на ранній стадії, вони обійдуться дешево і прискорять процес навчання. Страх зазнати невдачі часто заважає людям проводити дослідження. Ви можете подолати його, складаючи прості, грубі прототипи, провал яких обійдеться дешево і прискорить процес навчання.
10. Використовуйте креативні методики. Для дослідження революційних прототипів використовуйте креативні методики. Не бійтеся виходити за межі звичного для вашої компанії або галузі.
11. Створюйте «страшні моделі». «Страшні моделі» – це екстремальні або скандальні прототипи, якими ви, швидше за все, ніколи не скористаетесь. Однак вони прекрасно стимулюють дискусії та навчання.
12. Реєструйте все, що освоєне, зрозуміле і досягнуте. Зберігайте інформацію про всі альтернативні прототипи, про те, що ви дізналися та зрозуміли. Вона може стати в пригоді згодом.

### **Шість методів отримання уявлення про споживача**

Розуміння поглядів споживача вкрай важливе для розроблення вдалої ціннісної пропозиції. Ми пропонуємо шість методів, які допоможуть у цьому. Не обмежуйтеся якимось одним із них, тільки їх поєднання допоможе насправді зрозуміти споживача.

#### **Детективний метод**

Це (кабінетне) дослідження наявної інформації. Звіти про вторинні дослідження і дані про споживачів, які у вас вже є, можуть стати прекрасною основою для початку роботи. Також можна скористатися даними з інших галузей, вивчити аналогічні, протилежні та суміжні пропозиції.

Рівень складності: 1.

Переваги: прекрасна база для подальших досліджень.

Недоліки: статичні дані з іншого контексту.

#### **Журналістський метод**

Бесіди з (потенційними) клієнтами прекрасно допомагають зрозуміти їхні погляди. Це старий і перевірений метод. Однак споживач може сказати вам одне, а в реальності поведеться інакше.

Рівень складності: 2.

Переваги: швидкий і дешевий спосіб отримання початкової інформації і уявлень.

Недоліки: споживачі не завжди знають, чого вони насправді хочуть, і в житті можуть чинити інакше, ніж стверджували в інтерв'ю.

#### **Антропологічний метод**

Щоб зрозуміти, як (потенційні) споживачі поведуться в реальному житті, спостерігайте за ними в природному середовищі. Вивчіть завдання, на яких вони зосереджені, і те, що вони роблять для їх виконання. Зверніть увагу на проблеми, які їх турбують, і на вигоди, які вони прагнуть отримати.

Рівень складності: 3.

Переваги: отримані дані допомагають розкрити реальну поведінку споживачів.

Недоліки: складно дізнатися думку споживачів про нові ідеї.

### **Метод імітатора**

Станьте споживачем самі й активно користуйтеся товарами і послугами. Проведіть день або навіть більше «у шкурі» споживача. Зробіть висновки зі свого (невдалого) споживчого досвіду.

Рівень складності: 2.

Переваги: ви безпосередньо отримуєте уявлення про завдання, проблеми та вигоди.

Недоліки: не завжди вдається застосувати, може бути нерепрезентативно.

### **Партнерський метод**

Залучіть споживачів до процесу створення цінності, щоб навчатися в них. Працюйте разом із ними над дослідженням і розвитком нових ідей.

Рівень складності: 5.

Переваги: близькість до споживача може дати найглибше розуміння.

Недоліки: не завжди можна узагальнити результати для всіх споживачів і сегментів.

### **Науковий метод**

Нехай споживачі (свідомо чи несвідомо) беруть участь у вашому експерименті. Зробіть висновки з отриманих результатів.

**Рівень складності: 4.**

Переваги: дає підкріплене фактами розуміння реальної поведінки, особливо добре підходить для дослідження нових ідей.

Недоліки: буває складно застосувати в наявних організаціях через жорстку (клієнтську) політику й установки.

## **Використання різних ціннісних пропозицій для перемовин із бізнес-партнерами.**

Ціннісні пропозиції у співпраці сегменту «бізнес-бізнес» (B2B) зазвичай орієнтовані на кілька зацікавлених сторін, які беруть участь у пошуку, оцінці, купівлі та використанні товару або послуги. У кожній з них свій профіль зі своїми завданнями, проблемами та вигодами. Зацікавлені сторони можуть схилити чашу терезів при ухваленні рішення про співпрацю в той чи інший бік. Визначте найбільш значущих гравців і складіть шаблон ціннісної пропозиції для кожного з них.

Профілі можуть відрізнятися, залежно від сектору економіки та розміру організації, але зазвичай вони передбачають певні ролі.

### **Авторитети**

Люди або групи, до чийої думки прислухаються, зокрема керівники, хоч і неформально.

### **Радники**

Люди, які здійснюють пошук і оцінку та пропонують офіційні рекомендації на користь або проти співпраці.



## **Господарники**

Люди або групи, які контролюють бюджет організації та безпосередньо здійснюють закупівлі. Головну увагу переважно звертають на фінансову ефективність та економію коштів.

У деяких випадках покупці можуть перебувати поза організацією (наприклад, уряд оплачує базове медичне обладнання в будинках для людей похилого віку).

## **Управлінці**

Людина або група, що несе відповідальність за остаточний вибір товару /послуги й укладення угоди. Зазвичай мають право контролю бюджету.

## **Кінцеві користувачі**

Ті, хто в кінцевому підсумку отримує товар або послугу. Кінцеві користувачі в разі інтегрованого бізнес-клієнта можуть перебувати як усередині (виробник купує програмне забезпечення для своїх конструкторів), так і поза організацією (виробник пристроїв купує мікросхеми для смартфонів, які продає споживачеві). Кінцеві користувачі можуть бути пасивними й активними, залежно від того, яку роль вони відіграють у прийнятті рішень і процесі купівлі.

## **Противники**

Люди або групи, які перешкоджають процесам пошуку, оцінки та придбання товару / послуги або укладанню угод про співпрацю.

Управлінці зазвичай перебувають усередині організації, тоді як авторитети, радники, господарники, кінцеві користувачі та противники можуть перебувати як усередині організації, так і поза нею.

### 3.4. Розгортання ощадливого стартапу

Створення карти цінності допомагає нам значно краще розуміти потреби, проблеми й очікування клієнтів. І планувати наші дії так, щоб задовольняти запити споживачів якнайкраще. Не забуваємо, що ми маємо робити це краще, ніж конкуренти.

«Що далі?» – запитаєте ви. Тепер ми маємо відкривати фірму, купувати обладнання, наймати персонал і починати працювати? Чи не надто це ризиковано? І де ми, звичайні українські студенти, візьмемо гроші, щоб інвестувати у власний бізнес? До того ж ми не маємо досвіду комерційної діяльності. Ми не знаємо, як спілкуватися з клієнтами, управляти персоналом, співпрацювати з постачальниками та партнерами. І це слушна думка.



Люди, які мають підприємницькі таланти, здатні йти на ризик, попри все. І навіть із часом досягають успіхів. Але за цими успіхами ніхто не бачить «кладовища проєктів, що не злетіли». Поразок, відчаю, боргів, банкрутств, розставань із бізнес-партнерами.

У Сполучених Штатах підприємці, які неодноразово переживали подібні поразки, створили іншу методику із запуску бізнесу. Менш ризиковану і більш гнучку. І назвали її методикою ощадливого стартапу.

Власне, ми вже почали працювати в цій логіці. Створення ціннісної пропозиції – один з елементів методики ощадливого стартапу.

Згідно з цим підходом після глибокого аналізу потреб клієнта ми переходимо до етапу експериментів. Не відкриваємо одразу фірму, а виготовляємо невеликі партії продукції або готуємо пропозицію послуги та пробуємо продавати її нашим цільовим аудиторіям.

Наприклад, якщо ви плануєте відкрити кондитерську і продавати тістечка невеликим кав'ярням, то цілком можете випікати перші партії на домашній кухні і з ними приходити до потенційних клієнтів. На цьому етапі вашим завданням буде не заробляння мільйонів доларів, а практичне дослідження ринку та здобуття підприємницького досвіду. Навчання спілкуванню з клієнтами, постачальниками і партнерами. Уточнення профілю клієнта і вашої ціннісної пропозиції. Тому що ви могли в чомусь помилитися і чогось не врахувати.

На етапі експериментів в ощадливому стартапі потрібно з вдячністю ставитися до помилок, яких ми припускаємося. Поки ми діємо, використовуючи невеликий ресурс, ці помилки вказують нам на слабкі місця нашої ідеї. Уявіть собі, які наслідки мали б помилкові припущення, якби ви вклали у втілення «сирої» ідеї кілька тисяч євро! На етапі експериментів бізнес-ідея може уточнюватися або повністю змінюватися.

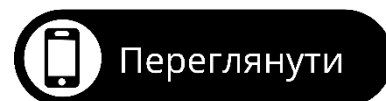
Нам можуть знадобитися кілька циклів експериментів, аж поки ми сфокусуємося на асортименті, який дійсно добре продається. Побудуємо надійні зв'язки з клієнтами, постачальниками і партнерами. Вийдемо на стабільні обсяги продажів і хоча б невеликий прибуток. Лише після цього можна говорити про створення власної компанії.

У реальному житті підприємці саме так розпочинають бізнеси, які згодом перетворюються на успішні компанії. Дуже мало кому вдається запустити бізнес лише на базі «сирої» бізнес-ідеї.

### 3.5. Ресурси для запуску стартапу

Попри те, що ощадливий стартап передбачає запуск мінімальними ресурсами, вони усе-таки вам знадобляться. Обладнання, сировина, матеріали, фінанси. На минулих заняттях ми декілька разів на цьому зупинялися.

Нагадую, що на експериментальному етапі, його ще називають тестуванням, ми виготовляємо пробні партії продукції і демоверсії послуг не з метою одразу заробити мільйон доларів, а з метою уточнити своє розуміння щодо нашої бізнес-ідеї, контактуючи з клієнтами. І багато чого навчитися, практикуючи під час експериментів те, що потім практикуватимемо у власному бізнесі.



Тому одразу виготовляти ідеальні версії продуктів немає сенсу. Якщо наша мета – продемонструвати потенційним клієнтам, як це працюватиме, – достатньо створювати базові версії продукту.

Наприклад, ви плануєте презентувати тістечка власнику кав'ярні. У цьому випадку ви можете прийти з набором тістечок, просто намащених кремом, щоб клієнт зміг оцінити їхній смак. А варіанти оздоблення, які вмієте робити, показати в галереї на телефоні.

Або й поготів створити демонстраційну версію продукту з підручних засобів. Головне – щоб клієнти зрозуміли, як ваш продукт вирішить їхню проблему або задовольнить потребу.

Приклад – фермер із Рівненщини зробив жуколовку з брухту, виклав відео в інтернет й одразу отримав безліч запитів від клієнтів.

Для здобуття підприємницького досвіду корисно спочатку здійснити пробні продажі готових товарів, на зразок тих, які збираєтеся запропонувати на ринок ви. Магазин підліткового одягу може початися з дропшипінгу або перепродажу речей із секонд хенду після приведення їх у товарний вигляд. Зареєструйтеся на сайтах спільних покупок і на глобальних маркетплейсах типу Джум або Аліекспрес. З їх допомогою ви також можете організувати спільні покупки та спробувати себе у ролі продавця одягу.

Зверніть увагу на відходи промислових підприємств та інших бізнесів. Тестові версії продукту ви можете виготовляти саме з них. Із відходів деревообробних підприємств можна зробити дерев'яні жалюзі або дачні меблі. А з відходів швейного виробництва – ортопедичні подушки або кулінарні шапочки.

Обладнання. Поки ви навчаєтеся, у вас є чудова можливість використовувати навчальне обладнання для виготовлення тестових партій продукту.

Якщо ви ведете канал у тіктоку, на ютубі або маєте профіль в інстаграмі, щоб розповідати потенційним клієнтам про свою діяльність, і цей канал набирає популярності – можете розраховувати на партнерські програми. Коли виробники або дистриб'ютори надають вам необхідне обладнання й інструменти за рекламу.

Зрештою, для початку діяльності в багатьох випадках підійде просте побутове обладнання, яке є в кожному домі.

Більш складний варіант – коли викладачі або керівництво закладу домовляються з працюючими бізнесами про те, що ви зможете скористатися їхнім обладнанням під наглядом старших фахівців.

Фінанси. Перевага ощадливого стартапу полягає в тому, що цей метод не потребує одночасного залучення величезних коштів. Але, звісно, на якісь витрати гроші будуть потрібні.

Найпростіше – звернутися до батьків або родичів із проханням інвестувати невелику суму у ваш навчальний проєкт.

Якщо ви ведете канал на ютубі або в тіктоці чи профіль в інстаграмі і він популярний – зверніться до підписників із проханням підтримати вас у ваших підприємницьких амбіціях. Дивно, але часто це чудово працює. Керівництво навчального закладу може створити фонд допомоги в бізнес-навчанні та наповнювати його з різних джерел.

Якщо ви вже маєте стабільні замовлення і потребуєте більших сум – попросіть батьків оформити в банку кредитну картку. У цьому випадку кошти слід розглядати як позику й обов'язково повертати їх після здійснених вами продажів.

І не забувайте вести фінансовий облік. Записувати, скільки грошей надійшло, скільки витрачено, скільки зароблено, скільки треба повернути людям, які їх вам позичили.

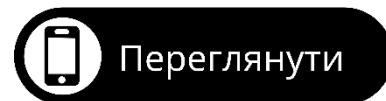
### 3.6. Команда для запуску стартапу

Коли інвестори присутні на презентаціях стартапів, вони дивляться не лише на потенціал бізнес-ідеї та майбутні прогнозовані прибутки, а й на команду стартапу. Чи є вона взагалі і які стосунки між її учасниками. Якщо злагодженої команди немає – навіть найгеніальніша бізнес-ідея з високим потенціалом прибутковості не буде підтримана, тому що є високий ризик того, що проєкт розвалиться через чвари і непорозуміння в команді.

Жодна людина не є універсально талановитою у всьому. Ви можете бути геніальним кондитером, але при цьому ненавидіти спілкуватися з клієнтами та здійснювати продажі. Як кажуть, «не моє». У цьому випадку у вас два варіанти. Або ви ламаєте себе через коліно і набуваєте компетенцію, яка вам не властива. Повірте – багато часу і багато стресів. Або доручите цю справу іншій людині, якій вона легко вдається, і потім поділитесь з нею прибутками.

Коли ми плануємо експерименти, необхідно визначити, які кроки ми маємо послідовно зробити та хто з нас найкраще впорається з кожним кроком. Кожен експеримент – невеликий проєкт, який має початок, кінець і виконується командою. Якщо ви плануєте презентувати випічку власнику кав'ярні, то:

- хтось повинен домовитися з цією людиною про дату і час зустрічі, щоб вона була на місці та була готова приділити вам час;



- хтось повинен виготовити пробну партію випічки, яку не соромно презентувати потенційному клієнту;
- хтось повинен піти на зустріч та презентувати продукт і переваги можливої співпраці.

Щоб якнайкраще впоратися з усіма завданнями, треба зібратися разом, спланувати кожен крок і визначити, хто відповідає за його реалізацію. А за результатами спілкування з клієнтом – знову зібратися й обговорити, що вдалося, що можна було б зробити краще, що не вдалося зовсім і як діяти наступного разу.

Найзапекліші конфлікти в командах відбуваються в кількох випадках. Коли всі сподівалися на успіх, але щось пішло не так і проєкт «не злетів». Коли проєкт успішний і виникає запитання: як ділити зароблене? Коли хтось намагається привласнити командний успіх собі.

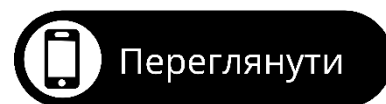
У командній роботі бажано дотримуватися простих правил, що вбережуть команду від розпаду:

- Жодної нищівної критики, булінгу, звинувачень та ігнору когось у команді. Якщо людина почувається некомфортно, вона в такій команді не затримається.
- Культура ставлення до помилок. Ніхто з нас не є досконалим, усі ми робимо помилки, на яких і навчаємося. Помилки треба обговорювати спокійно і чесно, щоб придумати, як їх не припускати в наступних мікропроєктах.
- Визнання заслуг тих членів команди, які дійсно зробили великий внесок в успішність проєкту.
- Справедливий розподіл коштів, зароблених командою у проєкті.
- Обговорення всього, що команда робить спільно. Навіть якщо учасник закриває собою лише один крок, він повинен бачити весь проєкт цілісно. Розуміти його сенс, ціль і як загальний результат залежить від його роботи.

Навчитися працювати в команді – ще одне завдання експериментального періоду ощадливого стартапу. Сучасні успішні компанії базуються на твердженні «бізнес – це люди» і докладають усіх зусиль, щоб робота в колективі приносила радість, задоволення і справедливо винагороджувалася.

### 3.7. Пошук правильної бізнес-моделі

Справа, яка приносить менше коштів, ніж споживає, приречена на провал навіть за найуспішнішої ціннісної пропозиції. У цьому розділі ми покажемо, що підбір правильної бізнес-моделі та ціннісної пропозиції – це процес послідовного наближення до ідеального балансу між ними.





Як скласти бізнес-модель

Усе доволі просто. Шаблон складається з дев'яти взаємопов'язаних модулів. Заповнити їх потрібно в певній послідовності.

### Блок 1 Споживчі сегменти

У першому модулі вам треба розписати один або кілька сегментів своїх споживачів. Що точніше ви складете портрети своїх клієнтів, то простіше буде запропонувати кожному сегменту ваш продукт. Сегменти споживачів – це групи людей із якоюсь загальною проблемою, яку ваш бізнес готовий вирішити. Ми вже маємо профілі наших сегментів, які побудували раніше.

### Блок 2 Ціннісні пропозиції

У цьому блоці бізнес-моделі Остервальдера вам треба описати ключові причини, через які покупці купують товари саме у вас, а не у конкурентів. До переліку цінностей входять: новизна, надійність, зручність, ефективність, персональна пропозиція, вартість, доступність, економія.

Водночас цінність повинна стосуватися не тільки самого продукту, але й комунікації, всіх точок контакту з аудиторією. Не варто боятися зміщувати фокус діяльності з інтересів компанії на інтереси клієнтів. Ми вже маємо ціннісну пропозицію, яку розробили і відтестували раніше.

### Блок 3 Канали збуту

Тут спробуйте перерахувати всі точки контакту, завдяки яким ви взаємодієте зі своїм споживачем.

Спробуйте відповісти:

Якими каналами сегменти ваших клієнтів хотіли б отримувати ціннісну пропозицію?

Як вони отримують її зараз?

Як ваші канали інтегровані?

Які з них працюють найкраще?

Які з них найбільш рентабельні?

### Блок 4 Взаємовідносини з клієнтами

Цей модуль шаблону бізнес-моделі Остервальдера присвячений опису відносин, які ви будете зі споживачем: як залучаєте клієнтів, якими способами намагаєтеся їх утримати, як взаємодієте.

Важливо не тільки те, що ви продаєте, а й те, як розповідаєте про себе клієнту. Голос бренду повинен відповідати віку, інтересам і потребам аудиторії. Відмінною перевіркою вашого tone of voice стане моніторинг відгуків клієнтів у соціальних медіа.

Спробуйте відповісти:

- Якого типу взаємин очікують різні сегменти ваших клієнтів?
- Які взаємини встановлені зараз?
- Як вони вписані в загальну схему бізнес-моделі?
- Як дорого вони вам обходяться?

### **Блок 5 Поток надходження доходів**

Розгорнуто опишіть усі джерела, з яких бізнес отримує прибуток.

Спробуйте відповісти:

- За які вигоди ваші споживачі готові платити?
- Які вони оплачують зараз?
- Як вони зараз платять?
- Як вони хотіли б платити?
- Яка частка кожного з потоків у загальній сумі доходів?

### **Блок 6 Ключові ресурси**

Намагайтеся створити список найважливіших активів бізнесу, що дають йому можливість існувати та масштабуватися. Що це може бути: унікальні товари, матеріальні ресурси, співробітники тощо.

Спробуйте відповісти:

- За допомогою яких ключових ресурсів ви зможете налагодити канали збуту?
- За допомогою яких ключових ресурсів ви зможете збільшити потік доходів?

### **Блок 7 Ключові види діяльності**

Тут вам треба описати найважливіші події, що сприяють отриманню компанією прибутку.

**Заповнений шаблон бізнес-моделі – не остаточний варіант, що одразу забезпечить вам успіх. Це – початкова матриця, яку ви постійно доповнюватимете, поки не досягнете ідеального балансу між блоками. Можливо, для досягнення балансу вам доведеться кілька разів змінити ціннісну пропозицію. Партнери можуть виявитися не партнерами, а конкурентами. Джерела доходу не такими надійними, як це видавалося в мріях. Кожна ітерація практичної перевірки життєздатності Шаблон наблизитиме вас до ситуації, коли ваша бізнес-модель цілковито позбавлена ризиків, ви маєте масив перших «теплих клієнтів», які готові вже купувати ваш майбутній продукт, протестували прототип самого продукту й упевнені, що ваші доходи перевищать ваші витрати.**

Спробуйте відповісти:

- За допомогою яких видів діяльності вам вдасться налагодити канали збуту?
- За допомогою яких видів діяльності вам вдасться збільшити потік доходів?

### **Блок 8 Ключові партнери**

Вкажіть у цьому блоці всіх постачальників і партнерів, із якими співпрацюєте.

Спробуйте відповісти:

- Хто ваші найважливіші партнери?
- Хто ваші найважливіші постачальники?
- Які найважливіші ресурси ви отримуєте від постачальників і партнерів?
- Якою значною діяльністю займаються партнери і постачальники?

### **Блок 9 Структура витрат**

В останньому блоці вкажіть найбільш значущі витрати, без яких неможливо обійтися в межах наявної бізнес-моделі.

Спробуйте відповісти:

- Від яких витрат неможливо відмовитися в межах вашої бізнес-моделі?
- Які основні ресурси є найдорожчими?
- Які найважливіші види діяльності є найдорожчими?

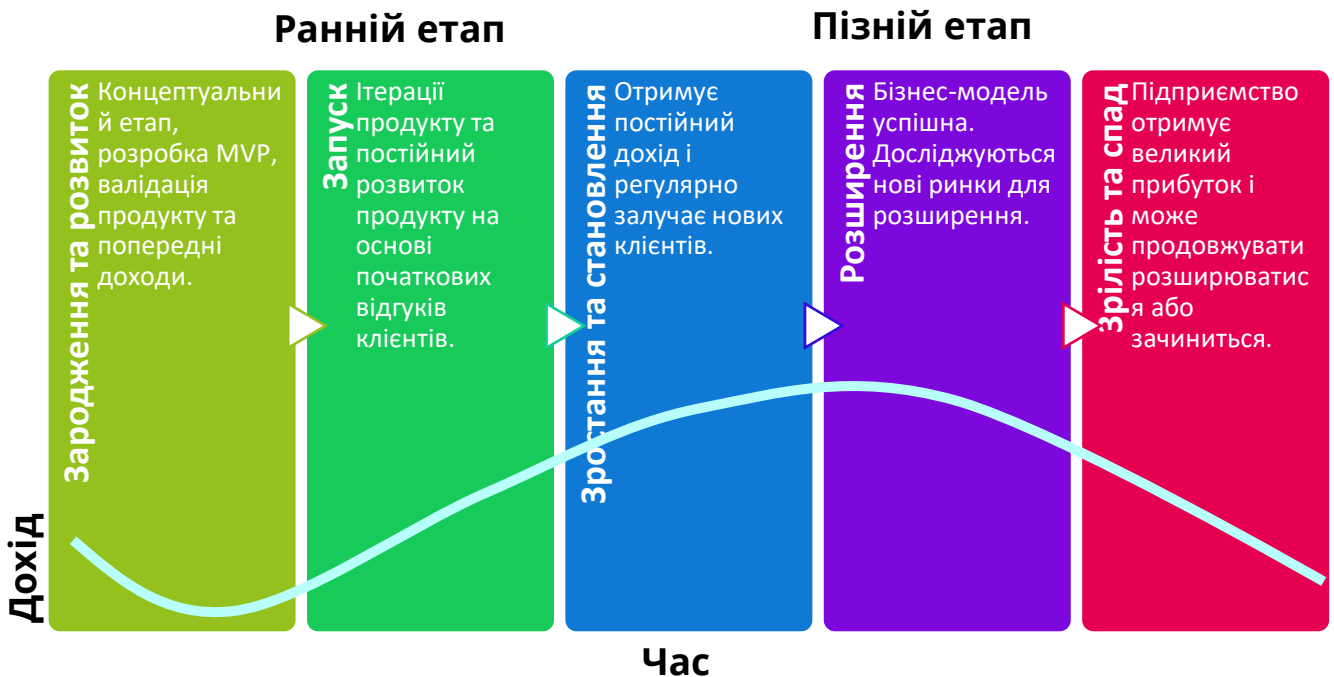
**Після цього ви можете перейти до написання бізнес-плану, який презентуєте інвесторам. Бізнес план – документ, у якому ви прописуєте свій бізнес системно, в контексті його постійної успішної роботи.**



## 4. БІЗНЕС-ПЛАН

Підприємницькі експерименти та робота із бізнес-моделлю дають нам можливість на практиці уточнити бізнес-ідею, асортимент нашої продукції або види послуг; чітко розуміти, з якими цільовими аудиторіями ми працюємо; хто може бути нашими партнерами; якими каналами ми просуваємо свій продукт, і головне – на які прибутки ми вже вийшли під час експериментального етапу.

Розгляньмо графік життєвого циклу компанії.



Народження – момент виникнення бізнес-ідеї.

Цікавість – етап досліджень ринку, коли ми визначаємося, кому і як пропонуватимемо продукт. І – етап експериментів, коли ми перевіряємо наші припущення практичними діями.

Фокусування – момент визначеності, про який йшлося перед цим.

Систематизація – перетворення стартапу на повноцінний бізнес. На цьому етапі ви реєструєте фірму офіційно, купуєте обладнання, наймаєте персонал, орендуєте приміщення, укладаєте договори на постачання матеріалів і сировини. І починаєте працювати на постійній основі. Звертаєтеся до банку бо інвесторів для отримання фінансів на старт бізнесу.

Щоб усе це спланувати якнайкраще, і потрібен бізнес-план.

У реальному житті підприємці переходять до систематизації в кількох випадках:

- обсяг продажів або замовлень зростає, і підприємець уже не може впоратися з цим самотійно або у складі невеликої команди стартапу. Виникає потреба в розширенні



- виробничої бази, колективу та підсиленні його професійно підготовленими фахівцями;
- бажання розширити бізнес і надавати послуги додатковим сегментам клієнтів. Наприклад, клінінгові послуги населенню можна здійснювати і за готівку. Але бізнес, а тим більше державні установи захочуть укласти договори на обслуговування. Такі договори можна укласти лише з юридичною особою;
- виведення товарів на міжнародний ринок. Тут усе зрозуміло. Хочеш продавати в іншій країні – реєструй юридичну особу.

На перший погляд, у бізнес-плані багато розділів і справа здається складною. Але навіть після коротких тренінгів учасники легко пишуть бізнес-плани та реєструють успішні бізнеси. У цьому курсі ми докладно розглянемо всі кроки бізнес-планування, тому і для вас заповнення таблиць бізнес-плану не буде «нездійсненою місією».

#### 4.1. Чому бізнес-план є важливим?

**Читайте.** Черпайте знання з ділової літератури, її можна знайти в більшості бібліотек. Читайте також статті, пов'язані з бізнесом, в інтернеті, у ЗМІ.

**Вчіться в успішних підприємців.** Треба знайти успішних підприємців, згодних розповісти вам про свій бізнес. Якщо вони дозволять вам відвідати свої підприємства, поспостерігайте за тим, як вони працюють, і повчіться в них. Якщо є можливість, пройдіть стажування на успішному підприємстві, спорідненому з вашим.

**Пройдіть підготовку.** Знайдіть, які програми підготовки в галузі управління бізнесом, технічних навичок, мотивації, підприємництва пропонують університети або приватні структури, і пройдіть навчання.

**Зверніться по допомогу до тих, хто вас оточує.** Обговоріть, над чим вам варто попрацювати, з друзями та рідними. Також можна вступити до підприємницької асоціації й обговорити ці питання з її членами або звернутися по консультацію до організації інфраструктури підтримки у вашому регіоні / місті.

Скласти бізнес-план означає звести воєдино ваші ідеї та наявну інформацію.

Скласти бізнес-план необхідно, оскільки це допоможе вам:

- **Вирішити**, слід вам розпочинати власний бізнес чи ні. Зайнявшись бізнесом, ви повністю зміните своє життя, і вам треба переконатися в тому, що ви ухвалюєте правильне рішення. Бізнес-план допоможе вам зрозуміти, наскільки правильним є рішення започаткувати власний бізнес.
- **Систематизувати** ваші ідеї таким чином, щоб знайти найкращий спосіб відкрити власну справу та керувати нею. Бізнес-план складається з типового набору розділів, які допоможуть вам наочно уявити собі, що на вас чекає.
- **Презентувати** свій бізнес-план інвесторам або кредитній установі банку, або установі мікрофінансування для отримання кредиту. Якщо ви самі складете свій бізнес-план, то зможете відповісти на більшість запитань, які вам можуть поставити потенційні кредитори.

У доданому до цього навчального посібника навчальному зошиті міститься форма бізнес-плану, яку вам належить заповнити, відповідно до вашої бізнес-ідеї.

## 4.2. Зміст бізнес-плану

Бізнес-план повинен охоплювати всі важливі аспекти, які необхідно врахувати, перш ніж починати бізнес.

Основні розділи бізнес-плану	Призначення
<b>Резюме</b>	Резюме є коротким викладом змісту вашої бізнес-ідеї. Відповідно, перш ніж скласти резюме, вам необхідно підготувати решту розділів плану. Резюме має бути чітким і зрозумілим, оскільки саме воно справить перше враження про вашу бізнес-ідею.
<b>Бізнес-ідея</b>	Будь-який бізнес-план ґрунтується на ідеї. Продумати концепцію бізнес-ідеї таким чином, щоб ви змогли викласти її письмово на початку свого бізнес-плану, вам допоможе <b>відповідний розділ</b> цього навчального посібника.
<b>Маркетинговий план</b>	Маркетинг – це будь-які ваші дії, спрямовані на те, щоб знайти клієнтів і задовольнити їхні потреби, отримавши при цьому прибуток. Обміркувати та скласти маркетинговий план вам допоможе відповідний розділ навчального посібника.
<b>Персонал</b>	Вам необхідно подбати про штатний розклад свого підприємства. Продумати всі види робіт, які повинні виконуватися на вашому майбутньому підприємстві, та вирішити, хто їх виконуватиме, вам допоможе відповідний розділ навчального посібника.
<b>Організація та управління</b>	<b>Частина VI</b> , в якій розповідається про різні види підприємств, допоможе вирішити, яке з них підходить вам найкраще. Крім того, ознайомившись із частиною VI, ви зможете розібратися у встановлених законом вимогах до вашого бізнесу та дізнатися, як за допомогою страхування захистити себе від фінансових ризиків.
<b>Закупівлі вашого підприємства</b>	Хоч би яким бізнесом ви займалися, перш ніж ви виготовите або продасте свою продукцію, вам доведеться зробити закупівлі. У <b>розділі «Закупівлі»</b> ви дізнаєтеся, про що слід пам'ятати під час закупівель, необхідних для запуску підприємства.
<b>Екологічність вашого підприємства</b>	Різні підприємства мають різного ступеня залежність від природних ресурсів і по-різному використовують їх у виробничих процесах. У <b>розділі «Екологічність»</b> представлена стратегія, завдання якої – забезпечити позитивний вплив вашого бізнесу на довкілля за одночасного зростання прибутку. Вона налічує три компоненти: скорочення кількості відходів, їх повторне використання та переробка (англійською її називають «стратегією трьох R»: Reduce, Reuse, Recycle).
<b>Розрахунок собівартості</b>	Щоб встановити ціни на свою продукцію та скласти фінансовий план, вам необхідно розрахувати витрати. Про те, як це зробити, розповідається в <b>розділі «Собівартість»</b> .
<b>Фінансове планування</b>	У будь-якому бізнесі необхідно планувати майбутнє. <b>Розділ «Фінансове планування»</b> допоможе вам спланувати, як отримувати прибуток і як контролювати рух грошових коштів вашого майбутнього підприємства.
<b>Необхідний стартовий капітал</b>	Щоб почати бізнес, вам знадобляться гроші на обладнання, матеріали, оренду приміщення, заробітну плату тощо. Про те, як розрахувати суму капіталу, необхідного для запуску вашого бізнесу, ви дізнаєтеся в <b>розділі «Стартовий капітал»</b> .

<b>Джерела стартового капіталу</b>	Коли з'ясується, який стартовий капітал вам потрібен, слід буде визначити джерела, з яких цю суму можна отримати. У <b>розділі «Джерела стартового капіталу»</b> пояснюється, як сформувати стартовий капітал за рахунок як власних, так і позикових коштів.
------------------------------------	--

### 4.3. Де взяти і інформацію для бізнес-плану?

Частково знайти необхідну інформацію ви можете самостійно, а в багатьох оцінках і розрахунках орієнтуватиметеся на власний досвід. Але буває інформація, яку знайти непросто, як непросто іноді зробити й деякі розрахунки. По допомогу в складанні та перевірці бізнес-плану варто звернутися до когось, хто має досвід у вибраному вами бізнесі.

Перед вами список можливих джерел допомоги:

**Постачальники послуг із розвитку бізнесу**, що пропонують різні послуги, такі як професійна підготовка в галузі управління, доступ до ринкової та фінансової інформації, технічна підготовка. Це можуть бути державні установи, організації інфраструктури підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва, спеціалізовані проекти і неурядові організації.

**Галузеві асоціації**, які можуть надати інформацію про законодавство, податки, норми та інші аспекти тієї чи іншої галузі, що мають значення для вашого майбутнього бізнесу.

**Фахівці бухгалтерської справи, юристи, бізнес-консультанти** можуть допомогти вам у роботі над тими чи іншими розділами вашого бізнес-плану.

**Фінансові установи** – банки, регіональні гарантійні організації, мікрофінансові організації нерідко допомагають підприємцям, які звертаються до них із проханням про кредит.

**Міжнародні організації**, що реалізують спеціалізовані проекти сприяння підприємцям, можуть допомогти вам корисною інформацією.

**Портал «Дія.Бізнес»** може підказати вам адреси організацій, які надають підтримку суб'єктам малого і середнього підприємництва з питань реєстрації підприємств, системи оподаткування, фінансової та інших видів підтримки малих і середніх підприємств.

**Інтернет** – головне джерело відомостей, необхідних для складання вашого плану.

## ВИСНОВКИ

Скласти бізнес-план означає звести воєдино ваші ідеї та наявну у вас інформацію.

Бізнес-план допоможе вам:

**вирішити**, слід започатковувати свій бізнес чи ні;

**систематизувати** ваші ідеї, щоб знайти найкращий спосіб відкрити свою справу та керувати нею;

**представити** свій бізнес-план інвесторам або кредитній установі банку або мікрофінансовій організації-для отримання кредиту.

Бізнес-план повинен охоплювати всі важливі аспекти, які необхідно врахувати, перш ніж починати бізнес. Цей навчальний посібник, на який вам слід орієнтуватися, призначений для того, щоб ви нічого не пропустили під час підготовки до запуску вашого майбутнього підприємства.

Інформацію для складання бізнес-плану ви можете знайти в таких джерелах:

- у постачальників послуг із розвитку бізнесу;
- в галузевих асоціаціях;
- у фахівців бухгалтерської справи, юристів, бізнес-консультантів;
- у фінансових установах;
- в міжнародних організаціях;
- на порталі «Бізнес-навігатор МСП»;
- в мережі Інтернет.

Як розвивати вашу бізнес-ідею

Якщо ви вирішили відкрити власний бізнес, вам необхідно викласти свої думки у вигляді бізнес-ідеї. Бізнес-ідея – це короткий і чіткий виклад основного виду діяльності вашого майбутнього підприємства. Із бізнес-ідеї має бути очевидним ось що:

**Які товари або послуги продаватиме ваше підприємство?** Ваша бізнес-ідея повинна ґрунтуватися на конкретних наявних у вас навичках. Можливо, ви маєте досвід або необхідну підготовку в тій чи іншій сфері бізнесу.

**Кому їх продаватиме ваше підприємство?** Ви намагатиметеся продавати їх лише певній категорії клієнтів чи всьому загалу? Важливо чітко окреслити свою клієнтуру.

**Як ваше підприємство продаватиме свої товари або послуги?** Способів існує безліч. Наприклад, виробник може продавати свою продукцію або безпосередньо, або через підприємства роздрібної торгівлі.

**Які потреби задовольнятиме ваше підприємство?** Ваша бізнес-ідея завжди повинна враховувати потреби клієнтів. Формулюючи бізнес-ідею, треба знати, що саме потрібно клієнтам.

**Яким чином ваше підприємство впливатиме на місцеву громаду та довкілля?** Ваш успіх залежатиме від того, як ви вирішуєте ці питання, а також від думки людей про ваш бізнес. Якщо ви експлуатуєте працю своїх працівників і забруднюєте довкілля (засмічуєте його відходами, допускаєте перевитрати води, вирубуєте ліс), люди від вашого бізнесу можуть відвернутися.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Щоб переконатися, що ваша бізнес-ідея є конкретно й обґрунтованою, дайте відповідь на такі запитання:

1. Який товар або послугу продаватиме ваше підприємство?

---

2. Хто купуватиме ваші товар або послугу?

---

3. Яким чином ви збираєтеся продавати свій товар або послугу?

---

4. Які потреби задовольнятимуть ваш товар або послуга, про яких клієнтів йдеться?

---

5. Яким чином у позитивному або негативному сенсі ваше підприємство впливатиме на місцеву громаду та довкілля?

---

Ось як свої бізнес-ідеї викладали наші герої:

### Мобільна торгівля кебабом «Роял Кебаб»



Віка здобуває професійно-технічну освіту в галузі харчової продукції та напоїв. А ще є прихильницею такого напрямку, як стрітфуд.

Її батьки – власники невеликого продуктового супермаркету в центрі Рівного. Віка вирішила організувати в приміщенні магазину точку з виготовлення кебабу, щоб пропонувати швидкий, смачний і здоровий перекус постійним відвідувачам. А також – залучити додаткових покупців за рахунок працівників навколишніх офісних центрів, учнів шкіл і технікуму та просто перехожих. Віка експериментує з різними начинками і соусами для кебабу та пригощає своїх друзів на вечірках. Саме вони порадили розпочати бізнес, адже вважають, що кебаб від Віки дуже смачний.

#### БІЗНЕС-ІДЕЯ

**Назва підприємства:**

*Роял кебаб*

**Передбачається, що на підприємстві буде вироблятися така продукція:**

Приготування кебабу (шаурми), бургерів, хот-догів, картоплі-фрі, курятини смаженої на грилі, гарячих та холодних напоїв.

**Споживачами продукції будуть:**

- Молодь 14-35 років;
- Студенти сусіднього коледжу;
- офісні працівники;
- подорожні.

**Збут компосту буде здійснюватися в такий спосіб:**

- Прямий продаж для кінцевих клієнтів

**Підприємство буде задовольняти такі потреби клієнтів:**

- Швидко, смачно, ситно і недорого поїсти.

## Клінінгова компанія «МаксКлін»



У його бабусі є клінінгова компанія, яка здійснює прибирання у приватних квартирах і будинках. А також – в офісних приміщеннях, залах і кухнях ресторанів. Хоча клінінг – не характерне для чоловіка заняття, Максим вирішив спробувати свої сили у ньому. Певний час Максим працював у сімейному бізнесі, проте, отримавши практичний досвід і розуміння організації бізнесу, вирішив розширити родинну справу, модернізувати послуги та запустити паралельно власну справу з хімічистки салонів автомобілів.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Обміркуйте власну бізнес-ідею і викладіть її в розділі 1 «Бізнес-ідея» в навчальному зошиті «Бізнес-план». Бізнес-ідея допоможе вам скласти всі інші розділи бізнес-плану.

### ВИСНОВКИ

Якщо Ви вирішили відкрити власний бізнес, необхідно викласти свої думки у вигляді бізнесідеї.

Бізнес-ідея – це короткий і чіткий виклад основного виду діяльності вашого підприємства:

- **Які** товар або послугу буде продавати ваше підприємство?
- **Кому** ваше підприємство буде їх продавати?
- **Як** ваше підприємство збирається продавати свої товари або послуги?
- **Які** потреби клієнтів буде задовольняти ваше підприємство?
- **Який** вплив ваше підприємство буде справляти на місцеву громаду і природне середовище?

### БІЗНЕС-ІДЕЯ

#### Назва підприємства:

*Клінінгова компанія «МаксКлін»*

#### На підприємстві передбачається виробництво такої продукції:

- Надання послуги хімічистки салону автомобіля

#### Споживачами продукції будуть:

- автодилери, які займаються «пригоном» авто для продажу з-за кордону;
- молоді батьки, власники тварин, алергіки;
- власники автомобілів, які планують їх продати;
- власники автомобілів, які купують їх на місцевому авторинку;
- власники фірм із пасажирських перевезень, таксисти.

#### Надання послуг здійснюватиметься у такий спосіб:

- Збут послуг здійснюватиметься прямим методом через місцеві групи автодилерів, соціальні мережі та рекламу на авторинку, з можливістю отримання послуги за місцем перебування клієнта.

#### Підприємство буде задовольняти такі потреби клієнтів:

- потребу клієнтів у належному та чистому салоні автомобіля;
- виведення плям із сидінь, усунення неприємних запахів в авто, дезінфекція авто для зниження навантаження на систему кондиціонування;
- збільшення потенційної вартості продажу автомобіля.



## 5. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

Маркетинг є важливою складовою запуску підприємства та подальшого управління ним. З його допомогою ви зможете продавати свої товари або послуги належним чином і правильним людям.

Маркетинг сприяє вмінню виявляти потреби потенційних клієнтів і задовольняти їх якісніше, ніж ваші конкуренти, з метою отримання прибутку.

### 5.1. Проведіть маркетингове дослідження

Важливо виявити потреби потенційних клієнтів і з'ясувати, наскільки їх задовольняють ваші майбутні конкуренти. Зробити це можна за допомогою маркетингового дослідження. Про ринок, на якому вам належить працювати, ви, можливо, вже чимало знаєте з особистого досвіду і роботи над вашою бізнес-ідеєю. Але що більше у вас буде знань, то вищими є ваші шанси скласти якісний маркетинговий план.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Вам необхідно зібрати більше інформації про ринок, використовуючи при цьому різноманітні джерела. Складіть список відомих вам джерел.



---

Ось деякі способи отримати більше інформації про ваших клієнтів і конкурентів:

**Поговоріть** із потенційними клієнтами.

**Поцікавтеся у них:**

- Які товари або послуги вони готові купувати?
- Якої вони думки про ваших конкурентів?

**Поспостерігайте** за тим, як працюють ваші майбутні конкуренти. З'ясуйте:

- Які товари або послуги вони постачають?
- Які у них ціни?
- Яким чином вони привертають увагу клієнтів?

**Запитайте** у постачальників і своїх друзів, які працюють у тій самій сфері бізнесу:

- Яка продукція у них є найбільш затребуваною?
- Якої вони думки про вашу бізнес-ідею?
- Якої вони думки про продукцію ваших конкурентів?

**Почитайте** газети, каталоги, комерційну періодику, журнали – там ви можете знайти інформацію й ідеї щодо нових товарів і послуг.

**Пошукайте** в мережі Інтернет інформацію про те, чим займаються інші люди, про товари чи послуги, які збираєтеся продавати, про ваших конкурентів і про нові тенденції в бізнесі.

Збираючи інформацію про свою клієнтуру, не забувайте, що не в усіх потенційних клієнтів однакові потреби та побажання. Якщо ви хочете постачати найбільш підходящі їм товари та послуги, слід виокремити різні категорії потенційних клієнтів, у кожній з них є очевидні відмінні риси. Це називається сегментацією ринку. Розділивши потенційних клієнтів на категорії з урахуванням їхніх особливостей, ви зможете зібрати докладну та конкретну інформацію про їхні споживчі пріоритети.

### ФАСТ ФУД «РОЯЛ КЕБАБ»

Провівши маркетингове дослідження, Вікторія внесла його результати до свого бізнес-плану:



МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ				
Продукти/Послуги	Клієнти	Потреби та пріоритети клієнтів	Конкуренти	Недоліки (не враховані конкурентами)
Кебаб (шаурма) в асортименті	Молодь 18-35 років середнього достатку, офісні працівники з доходом 5-10 тис.грн/міс.	Мають потребу швидко, смачно, ситно, безпечно поїсти, або взяти їжу з собою за демократичними цінами. На харчування в кафе чи ресторанах не мають часу або не бажають дорого платити.	«Дьонер кебаб»	Швидкість приготування, зручність розташування.
Бургер, Хот-дог	Молодь 14-30 років низького середнього достатку, студенти, подорожні.	Мають потребу швидко, смачно, ситно, безпечно і недорого поїсти, або взяти їжу з собою. На харчування в кафе чи ресторанах не мають часу і грошей.	«Бургер-Хаус», «BBQ joker», «Дьонер кебаб», ФОП Коваленко - 2 точки, ФОП Абрамишин - 3 точки.	Швидкість приготування, не завжди задовільна, якість і свіжість.
Картопля фрі Курятина гриль	Молодь 18-35 років середнього достатку, офісні працівники з доходом 5-10 тис.грн/міс.	Мають потребу швидко, смачно, ситно, безпечно поїсти за демократичними цінами. На харчування в кафе чи ресторанах не мають часу або не бажають дорого платити.	«Бургер-Хаус», «BBQ joker», Кав'ярні «Шахта», «Шхуна», «Валерія», Візит», «Дьонер кебаб».	Швидкість приготування, зручність розташування, страви не готуються безпосередньо перед клієнтом.

Гарячі (холодні) напої	Молодь 14-35 років низького середнього достатку, офісні працівники з доходом 5-10 тис. грн/міс., студенти, подорожні.	Мають потребу швидко, тавмувати спрагу або взяти напій з собою. Купують напої неподалік місця перебування або по маршруту пересування.	«Бургер-Хаус», Кав'ярні «Шахта», Шхуна», «Валерія», Візит», «Піано-кофе» - 3 точки, «Блубері».	Швидкість приготування, зручність розташування.
------------------------	---	--	--	---

## КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

Провівши маркетингове дослідження, Максим записав його результати до свого бізнес-плану:

Виявилось, що свої проблеми його клієнти вирішують дуже різними способами.



МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ				
Продукти/Послуги	Клієнти	Потреби та пріоритети клієнтів	Конкуренти	Недоліки (не враховані конкурентами)
Чищення всього салону автомобіля	Молоді батьки. Власники тварин. Автодилери. Алергіки. Люди, які придбали б/в авто. Власники фірм із пасажирських перевезень. Таксисти.	Відновлення зовнішнього вигляду салону авто. Виведення плям з окремих деталей салону. Дезінфекція салону авто. Підвищення ринкової вартості авто під час продажу. Запобігання алергічним проявам. Зниження навантаження на систему кондиціонування. Боротьба з неприємним запахом.	Автомийки, що також надають послуги хімчистки автомобіля. Магазини, в яких можна купити хімію для чищення салону авто за дуже низькими цінами, порівняно з хімчисткою салону у фахівців.	Чищення проводять тільки за допомогою торнадора і пилососа, що не дає змоги зробити роботу якісно на 100%. Використання не дуже якісної хімії з різким запахом. Відсутність парогенератора, що унеможливорює правильно почистити всі пластикові деталі та провести гарну дезінфекцію сидінь. Відсутність

				озонатора, який на 99% вбиває всі мікроби в салоні автомобіля й усуває всі неприємні запахи. Відсутність турбосушки, що допомагає мінімізувати час висихання салону після хімчистки.
Чищення окремих плям в салоні автомобіля	Молоді батьки. Власники тварин. Автодилери. Алергіки. Люди, які придбали б/в авто. Власники фірм із пасажирських перевезень. Таксисти.	Відновлення зовнішнього вигляду салону авто. Виведення плям з окремих деталей салону. Дезінфекція салону авто. Підвищення ринкової вартості авто під час продажу. Запобігання алергічним проявам. Зниження навантаження на систему кондиціонування. Боротьба з неприємним запахом.		
Передпродаж на підготовку автомобіля	Автодилери. Власники, які хочуть продати своє авто.	Відновлення зовнішнього вигляду салону авто. Виведення плям з окремих деталей салону. Дезінфекція салону авто. Підвищення ринкової вартості авто під час продажу. Боротьба з неприємним запахом.		
Сушка салону і багажнику	Молоді батьки. Власники тварин. Автодилери. Алергіки. Люди, які придбали б/в авто. Власники фірм із пасажирських перевезень. Таксисти.	Підвищення ринкової вартості авто під час продажу. Боротьба з неприємним запахом.	Конкуренти не надають послугу.	Відсутність турбосушки.
Озонація	Молоді батьки. Власники тварин. Автодилери. Алергіки. Люди, які придбали	Дезінфекція салону авто. Підвищення ринкової вартості авто під час продажу.	Конкуренти не надають послугу.	Відсутність озонатора.

	б/в авто. Власники фірм із пасажирських перевезень. Таксисти.	Боротьба з неприємним запахом.		
--	---	-----------------------------------	--	--

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Зібравши інформацію про свої товари та послуги, клієнтів і конкурентів, проведіть маркетингове дослідження щодо вашого передбачуваного бізнесу. Зробити це вам допоможе таблиця маркетингового дослідження, що налічує п'ять колонок.

**Колонка 1.** Обміркуйте та перерахуйте всі товари або послуги, які ви збираєтеся продавати.

**Колонка 2.** Продумайте, які клієнти мають потребу у ваших товарах або послугах і готові за них платити. Перерахуйте всі категорії клієнтів.

**Колонка 3.** Продумайте та перерахуйте за кожним клієнтським сегментом потреби, які зможуть задовольнити ваші товари або послуги. Перерахуйте також конкретні переваги цих товарів і послуг, що можуть привабити різних клієнтів; зазначте, де клієнти хотіли б їх купувати, як саме вони хочуть купувати і скільки готові платити.

**Колонка 4.** Викладіть значущу інформацію, яку ви зібрали про своїх конкурентів, зокрема про їхні конкурентні переваги.

**Колонка 5.** Зазначте, які недоліки є у ваших конкурентів, тобто які потреби клієнтів вони не охоплюють. Ця інформація допоможе вам організувати бізнес інакше, ніж у конкурентів, і задовольнити незадоволені потреби клієнтів.

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ				
Продукція/ Послуга (1)	Клієнти (2)	Потреби пріоритети клієнтів (3)	Конкуренти (4)	Недоліки (не враховані конкурентами) (5)

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Провівши маркетингове дослідження щодо вашого передбачуваного бізнесу, запишіть його результати в розділі 2.1. «Маркетингове дослідження» в навчальному зошиті.

## 5.2. Складіть маркетинговий план

Завдяки маркетинговим дослідженням ви отримали важливу інформацію про потреби клієнтів і про те, як ці потреби задовольняють ваші конкуренти. Отже, під час складання маркетингового плану вам слід продумати та сформулювати те, яким чином ви зможете задовольнити потреби клієнтів, що не задоволені вашими конкурентами. Це те, чим ваше підприємство вирізнятиметься серед інших, зокрема і на тлі конкурентів. Чітко викласти, в чому полягає особливість ваших методів обслуговування клієнтів, можна в семи пунктах маркетингового пакета:

- Продукт
- Ціна
- Місце
- Просування
- Працівники
- Процес обслуговування клієнтів
- Атрибутика

Кожен із семи факторів є однаково важливим. Вони повинні діяти в унісон, не суперечачи один одному – результатом стане синергія, що повністю відповідає потребам клієнтів.

### 5.2.1. Продукт

**Продукт** – це часто не просто товар чи послуга або набір товарів і послуг, які ви пропонуєте.

Залучити більше клієнтів допоможе сертифікація вашої продукції авторитетними організаціями: клієнти знатимуть, що ваша продукція гарантовано відповідає загальноприйнятим високим стандартам.

Представляючи свої товари або послуги, не обмежуйтеся коротким описом: що докладніше ви їх опишете (вказавши якість, колір, розмір, розфасування тощо), то швидше клієнти зрозуміють, наскільки ваша продукція відповідає їхнім потребам.

Якомога докладніше розкажіть про свої товари або послуги:

---

---

---

---

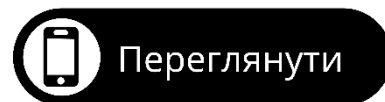
Тепер перевірте, чи відповідає ваша продукція потребам ваших клієнтів:

---

---

---

Товари та послуги клієнти купують для задоволення як основних, так і індивідуальних потреб. Задоволення їхніх основних потреб – лише перший крок, який має зробити ваше підприємство, це допоможе підвищити конкурентоспроможність і життєздатність вашого



підприємства. Перед вами – приклади того, як підприємства можуть задовольняти індивідуальні потреби:

Продукція	Основні потреби	Індивідуальні потреби
Свіжі овочі	Задовольняється потреба в щоденному споживанні їжі.	Миті, нарізані й оброблені для приготування овочі відповідають потребі господинь економити час на кухні.
Мобільні телефони	Задовольняється потреба в підтриманні зв'язку та розвагах.	Салон мобільного зв'язку, що пропонує декоративне оформлення телефонів, відповідає потребі людей бути модними і стильними.

***«Багатьом клієнтам вже мало просто отримувати якісний продукт. Люди все уважніше ставляться до соціальних і екологічних проблем, вважаючи за краще споживати продукцію компаній, які не використовують дитячої праці і не завдають шкоди навколишньому середовищу»***

Тепер подивимося, як власники підприємств Роял Кебаб та МаксКлін **описали свою продукцію**.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Продумавши і вирішивши, які товари або послуги ви будете продавати, заповніть розділ 2.2. «Продукт» вашого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план».

Мобільна торгівля кебабом «Роял Кебаб» маркетинговий план: ПРОДУКТ

Товар/Послуга, асортимент продукції/послуг				
	1. Кебаб (шаурма) в асортименті	2. Бургер в асортименті	3. ...	4. ...
<b>Якість</b>	Щойно приготований кебаб зі свіжими овочами та якісним фірмовим соусом	Гарячий бургер із котлетами фабричної якості, свіжими салатами та фірмовим соусом		
<b>Час приготування</b>	До 10 хвилин	До 5 хвилин		
<b>Пакування</b>	Пакет для шаурми з жиронепроникного паперу, 270x100x50 мм	Пакет кутовий для бургерів, 140x140 мм, із жиростійкого паперу		
<b>Додаткові опції</b>	Сир твердий, кукурудза маринована на вибір; серветки, спеції безкоштовно	Серветки, спеції безкоштовно		
<b>Колір</b>	-	-		
<b>Розмір</b>	Мішки по 10 кг	Мішки по 20 кг		
<b>Розфасування</b>	150 г, 200 г, 250 г	150 г, 200 г, 250 г		
<b>Сертифікація</b>	-	-		



**Клінінгова компанія «МаксКлін» Маркетинговий план: ПРОДУКТ**

<b>Товар/Послуга або асортимент продукції/послуг</b>				
	<b>1. Повна хімчистка салону</b>	<b>2. Повна хімчистка салону (шкіряні сидіння)</b>	<b>3. Хімчистка стелі автомобіля</b>	<b>4. Хімчистка підлоги автомобіля</b>
<b>Якість</b>	Використання обладнання та професійної автохімії. Всі пластикові поверхні обробляють поліролом для відновлення кольору та захисту пластику для пилу.	Крім стандартного обсягу послуг, шкіряний салон після хімчистки обов'язково обробляється кондиціонером для захисту та консервації шкіри.	Дотримання технологічних карт виробників професійної автохімії та використання професійного обладнання.	Дотримання технологічних карт виробників професійної автохімії та використання професійного обладнання.
<b>Час виконання</b>	Час виконання – до 8 годин.	Час виконання – до 10 годин.	Час виконання – до 2 годин.	Час виконання – до 4 годин.
<b>Обладнання</b>	<b>Обладнання відомого бренду Kercher, чищення з використанням торнадора і миючого пілососа, парогенератора та озонатора.</b>	Малий (40x60 см), середній (60x80 см), великий (80x100 см)	Малий (40x60 см), середній (60x80 см), великий (80x100 см)	Малий (40x60 см), середній (60x80 см), великий (80x100 см)
<b>Розфасовка</b>	По два	Немає	Немає	По три
<b>Сертифікація</b>	Маркування «Чесна торгівля»	Маркування «Чесна торгівля»	Маркування «Чесна торгівля»	Маркування «Чесна торгівля»

### 5.2.2. Ціна

Ціна – це сума, яку ви призначите клієнтам до оплати за свої товари або послуги. Ціна також формується з урахуванням усіх наданих знижок та заохочувальних призвів і того, чи готові ви зробити продаж у кредит (з відтермінуванням платежу). Перш ніж призначати ціну, необхідно врахувати цілу низку факторів.

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Перерахуйте всі фактори, від яких залежать ціни на ваші товари або послуги:

---

---

---

#### Щоб встановити ціни, потрібно:

- Бути в курсі того, скільки клієнти платять за аналогічний продукт, і вирішити, скільки вони готові переплачувати за те, що ваш продукт задовольняє ті чи інші потреби, які досі не задоволені.
- Знати найвищу та найнижчу ціну, встановлену вашими конкурентами: це допоможе точніше визначити ціну, яку ви встановите.
- Мати уявлення про собівартість вашого продукту, щоб призначити ціну, яка перевищує ваші витрати.

Щоб ваш продукт був конкурентоспроможним, він не обов'язково повинен бути дешевим. Правильно буде сказати, що ціна повинна відображати його унікальні особливості. Наприклад, якщо ви пропонуєте продукт високої якості, його вартість повинна бути вищою, ніж у конкурентів. Занадто низька ціна може не покрити всіх витрат і відігравати контрпродуктивну роль, спонукаючи клієнтів сумніватися у якості продукту.

У випадку, коли ви продаєте абсолютно новий продукт, унеможлиблюється порівняння його ціни з цінами конкурентів. Як вчинити в такому випадку? Запропонуйте потенційним клієнтам різні цінові варіанти та з'ясуйте, скільки людей готові купувати ваш продукт за кожною з цих цін.

Після визначення ціни варто задуматися про серію рекламних акцій, знижок і можливості придбання продукту в кредит. Це допоможе регулярно збільшувати попит. Переконайтеся, що кожне ваше рішення про знижки або кредит для покупців має чітку мету, щоб воно не завдало шкоди бізнесу.

Крім встановлення цін, важливо також вивчити свою цільову аудиторію. Розуміння її потреб, побажань і фінансових можливостей допоможе точніше налаштувати стратегію ціноутворення та маркетингові акції. Проведення досліджень, опитувань або аналізу поведінки споживачів може дати важливі висновки щодо оптимальних цінових пропозицій і способів залучення нових.

***«Перш ніж призначати ціни, ви повинні знати собівартість, тобто ви не можете встановити остаточні ціни, поки не розрахуєте витрати, відповідно до розділу «Розрахунок собівартості ваших товарів і послуг». На цьому етапі вам необхідно***

***зібрати якомога більше інформації та визначити передбачувану ціну. Якщо знадобиться, згодом ви зможете її переглянути».***

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Визначте, яку ціну на свій продукт ви встановите, які знижки зможете надати і чи будете ви кому-небудь продавати його в кредит. Впишіть прийняте рішення до розділу 2.3. «Ціна» вашого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план».

Поговоривши з потенційними клієнтами, Вікторія з'ясувала, скільки готові платити за її продукцію споживачі та яка ціна в конкурентів. На її думку, один із найефективніших способів конкурувати з іншими компаніями на старті – встановити нижчі ціни. Проте надто велике здешевлення може спричинити недовіру споживачів середнього та вищого цінових сегментів, але це може бути компенсовано за рахунок збільшення обсягів продажу серед основної цільової аудиторії.

## Мобільна торгівля кебабом «Роял Кебаб»

Маркетинговий план: Ціна (для виробників і постачальників послуг)

Товар/Послуга або асортимент Продукції / Послуг:		Кебаб (шаурма) в асортименті	Бургер в асортименті	Хот-дог в асортименті
Собівартість		57,13	24,48	23,52
Ціна, яку готові платити споживачі		65	35	30
Ціна в конкурентів		65	25-50	25-35
Ціна		60	30	27
Підстави для призначення такої ціни		Ціна покриває собівартість і нижча ніж у конкурента.	Демократична ціна за високу якість	
Знижки передбачені для таких клієнтів		Для учасників російсько-української війни – до 10 відсотків постійно.		
Підстави для надання знижок		Особисті переконання.		
Кредит передбачений для таких клієнтів			Кредит передбачений для таких клієнтів	
Підстави для надання кредиту		Нема	Підстави для надання кредиту	Нема

## КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

### Маркетинговий план: Ціна (для підприємств роздрібної і гуртової торгівлі)

Максиму складно від чогось відштовхнутися, щоб встановити ціни на свої послуги з чищення салонів автомобілів, оскільки конкурентів у його малому місті небагато. Клієнти тим часом орієнтуються на ціни в сусідньому обласному центрі, не беручи до уваги витрати часу на поїздки та вартість пального. Максиму доведеться доводити переваги своїх технологій очищення салону автомобіля для потенційних клієнтів, щоб переконати їх платити за послугу більше, ніж вони платять за подібні послуги на автомийках або в обласному центрі.

Товар/Послуга або асортимент Продукції / Послуг:						
	Повна хімічистка салону автомобіля	Повна хімічистка салону автомобіля (шкіряний салон)	Хімічистка сидінь автомобіля	Хімічистка стелі автомобіля	Хімічистка підлоги автомобіля	Хімічистка карт автомобіля
Собівартість	1967 грн	2252 грн.	856 грн	217,56 грн	217,56 грн	331,16 грн
Ціна, яку готові платити споживачі	1500-1800 грн	2000 грн	600 грн	400-450 грн	400-500 грн	400-500 грн.
Ціна в конкурентів	1700 грн	2000 грн	600 грн	500 грн	500 грн.	500 грн
Ціна	1700 грн.	2000 грн	600 грн	450 грн	450 грн.	500 грн
Підстави для призначення такої ціни	Оптимальна ціна яка повністю перекриває всі витрати і дає певний заробіток					
Знижки будуть надаватися таким клієнтам	Знижки будуть надаватись постійним клієнтам. Також можливе надання знижки клієнту який звернувся вперше, для отримання позитивних відгуків та заохочення його рекомендувати послуги.					
Підстави для надання знижок	Основна підстава для надання знижки - це постійне користування послугами.					
Кредит буде надаватися таким клієнтам	Кредит надаватись не буде.					

### 5.2.3. Місце

Місце – це розташування вашого бізнесу. Якщо воно не там, де ваші клієнти, вам доведеться знайти способи доставляти їм продукцію. Це називається збутом. Ви можете збувати продукцію напряму, в роздріб або гуртом.

Збут продукції є важливою складовою успіху будь-якого бізнесу. Для досягнення успіху в цьому напрямі необхідно вибрати відповідний метод збуту, з огляду на особливості вашого бізнесу.

Збут напряму означає продаж продукції безпосередньо споживачам. Збут напряму – оптимальний спосіб збуту для підприємств, що випускають порівняно дорогі спеціалізовану продукцію і мають невелику кількість клієнтів. Він є вигідним варіантом для підприємств, які спеціалізуються на високоякісних та унікальних товарах. Продаж безпосередньо споживачам дає змогу підприємству контролювати процес продажу, збирати безпосередній зворотний зв'язок від клієнтів і встановлювати прямі взаємозв'язки.

Збут у роздріб означає продаж продукції підприємствам торгівлі для подальшого продажу споживачам. Збут у роздріб є важливим для підприємств, які хочуть побудувати партнерські відносини з оптовими торговими підприємствами. Цей метод допомагає залучити широку мережу роздрібних точок збуту, забезпечуючи доступність продукції для кінцевих споживачів.

Збут гуртом означає продаж дуже великих партій продукції гуртовикам, які потім продають її більш дрібними партіями підприємствам роздрібною торгівлі, а ті – споживачам. Збут гуртом є вигідним варіантом для підприємств, які працюють із великими обсягами продукції та мають можливість постачати її гуртовикам. Цей метод забезпечує можливість досягти економічних вигод шляхом масштабування виробництва й оптимізації логістики.

Збут у роздріб і гуртом – оптимальні способи збуту для підприємств, які зазвичай виробляють товари великими партіями, продають їх за низькими цінами та мають велику кількість клієнтів на великій території.

Оптимальний метод збуту залежить від характеру вашої продукції, цільової аудиторії, масштабів бізнесу та конкурентного середовища. Важливо провести докладний аналіз ринку та проконсультуватися з експертами, щоб вибрати найефективніший шлях збуту, що допоможе вашому підприємству досягти успіху.

### **МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»**

Розташування бізнесу Вікторії з торгівлі кебабом є ключовим чинником успіху. Для залучення великої кількості клієнтів, які прогулюються або проводять обідню перерву поряд, важливо вибрати відповідне місце розташування. Оптимальним варіантом буде розташування бізнесу неподалік коледжів, офісних центрів та інших місць, де перебуває її цільова аудиторія.

Поблизу коледжів можна залучити студентів, які активно пересуваються в районі навчальних закладів і шукають швидкі та смачні варіанти харчування. Заклад у такому місці стане зручною та популярною точкою для них.

Райони офісних центрів є ще однією перспективною локацією для бізнесу Вікторії. Багато працівників офісів мають обідні перерви та шукають місця, де можна смачно

та швидко перекусити. Розташування поблизу офісних комплексів допоможе залучити цю цільову аудиторію та стати популярним місцем серед працівників. Важливо також зважати на фактори доступності, видимості та зручності для потенційних клієнтів. Зручна локація забезпечить високий потік пішоходів, що збільшить шанси залучити нових клієнтів і збільшити обіг.

Аналіз ринку та конкурентного середовища, а також консультація з фахівцями у сфері місцезнаходження бізнесу допоможуть Вікторії знайти ідеальне місце для свого закладу та забезпечити успіх у продажах.

---

## МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

### Місце

#### Розташування:

- Широка вулиця на околиці центральної частини міста.

#### Підстави для вибору такого розташування:

- Прохідне місце з великим потоком людей.
- Неподалік розташовані офісні центри та місцевий коледж.
- Сквер на Широкій – улюблене місце відпочинку містян.
- 

#### Метод збуту

- Напрямую  У роздріб  Гуртом  Інший

#### Підстави для вибору такого методу збуту:

- Збут напряму передбачає безпосереднє приготування страв і їх реалізацію для кінцевих споживачів у самій мобільній ятці.



---

## КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

Максиму у виборі місця для розміщення бізнесу з чищення салонів автомобілів важливо зважати на кілька основних факторів. Зокрема, це близькість до інших компаній-конкурентів, які надають подібні послуги – так він легше приверне увагу клієнтів, які шукають послуги мийки автомобілів і чищення салонів під час сервісного обслуговування своїх автомобілів або після імпорту автомобіля з-за кордону. Максим має врахувати легкість доїзду та зручність паркування. Клієнти будуть більш схильні звертатися до нього, якщо їм буде зручно заїхати та залишити свій автомобіль для хімчистки салону. Також йому треба переконатися, що він не розміститься поруч з іншими подібними бізнесами, які можуть конкурувати з ним за клієнтів. Розміщення біля інших популярних автомийок або центрів обслуговування автомобілів може бути вигідним, але тільки якщо він зможе запропонувати унікальну послугу або матиме конкурентну перевагу. Проте це допоможе лише на початковій фазі бізнесу, оскільки з часом конкуренти впровадять інновації у своїй діяльності та посилять конкурентний тиск.

Урахування цих факторів допоможе знайти ідеальне місце для розміщення бізнесу з хімчистки салонів автомобілів і максимізувати його потенціал.

## МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

### Місце

#### Розташування:

- Я орендую гараж у районі промислової зони, де розташована мийка самостійного обслуговування, неподалік від авторинку.

#### Підстави для вибору такого розташування:

- Воно є зручним для всіх потенційних клієнтів, місце має гарне логістичне розміщення, до нього зручно доїхати з усіх частин міста.
- Розташування поблизу автомийки самообслуговування забезпечує можливість великій кількості автовласників – потенційних клієнтів, які їдуть мити автомобілі, здійснити хімчистку салону, яку вони не можуть зробити самостійно на мийці.

#### Підстави для вибору такого методу збуту:

- Із цільовою клієнтурою можна спілкуватися безпосередньо, уточнюючи технічне завдання до виконання робіт, оцінку очікувань клієнтів тощо.
- Збут послуг напряму необхідний для послуг.

#### Метод збуту

Напряму     У роздріб     Гуртом     Інший



## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Тепер слід визначитися з місцем розташування вашого підприємства. Вкажіть вибране вами розташування в розділі 2.4. «Місце» вашого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план». Якщо ви плануєте зайнятися виробничою діяльністю, вирішіть, якою формою збуту ви скористаєтеся, і також зазначте її в навчальному зошиті «Бізнес-план».



#### 5.2.4. Просування

Просування полягає в тому, щоб поінформувати клієнтів про товари чи послуги і зацікавити в їх придбанні. Є чимало способів це зробити:

**Прямий маркетинг** передбачає безпосереднє спілкування з клієнтами. Прямий маркетинг може здійснюватися в різноманітних формах – таких як зв'язок електронною поштою, продажі за телефоном, розсилка текстових повідомлень на мобільні телефони, електронна розсилка, використання інтерактивних сайтів, форумів і фан-сайтів.

**Реклама** означає доведення до потенційних клієнтів інформації, що повинна зацікавити їх у придбанні ваших товарів або послуг. За допомогою рекламних оголошень у газетах, журналах, теле- і радіопередачах, на рекламних щитах можна охопити велику кількість потенційних клієнтів, але нерідко це коштує доволі дорого. Реклама в нових засобах масової інформації (таких як блоги, сайти, соціальні мережі), а також за допомогою вікон, що спливають, коштує порівняно дешево і водночас також охоплює широкую аудиторію.

**Публічна діяльність** означає набуття широкої популярності такими способами, як спонсорвання того чи іншого благодійного починання, організація суспільної дискусії з екологічних проблем або проведення церемонії вручення нагород. Порівняно з рекламою, публічна діяльність є недорогою і вселяє більше довіри. Разом із тим контролювати те, що про вас говорять, непросто. Оберігайте свій бізнес від поганої слави, піклуючись про збереження високої репутації серед клієнтів.

**Акції** – це дії, що мають стимулювати поточні продажі. Приклади таких акцій – випуск купонів, роздача зразків, бонуси, реклама в місцях продажів, конкурси, знижки, лотереї.

#### КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

Максим планує побудувати просування своїх послуг на переконанні й інформуванні клієнтів про переваги його технології. Ось який вигляд у його бізнес-плані має розділ «Просування»:

Засоби	Опис	Витрати
Реклама		
Вебсайт	Розроблення односторінкового сайту, щоб поінформувати про технологію, обладнання та професійні засоби для хімчистки салону. Сайт буде створений на базі Google Business Website Builder.	Самостійно
Реклама у соціальних мережах	Просування контенту про хімчистку салону з пропозицією послуг у соціальній мережі Instagram	7 000 грн
Вивіска та вказівник	Для полегшення пошуку гаража необхідно зробити невелику вивіску з назвою та графіком роботи.	1 500 грн
Оголошення на OLX	Розміщення оголошення на OLX	Безкоштовно

Листівки	Листівки і флаєри роздаватимуть на місцевому авторинку та мийках самообслуговування. Також для реклами в листівках можна прописати, що, замовивши повну хімчистку салону та показавши листівку, можна отримати озонацію безкоштовно.	1 000 грн за 1000 листівок
Публічна діяльність і прямий маркетинг		
Короткі відео для соціальних мереж	Зйомка коротких відеороликів про результати проведеної хімчистки з демонстрацією до та після хімчистки для розміщення їх у соціальних мережах, у цільових тематичних групах.	Самостійно
Акції		
Знижка	За умови повної хімчистки автомобіля – в подарунок оброблення автопарфюмом на вибір клієнта.	600 грн
<b>Загальні витрати на просування за рік</b>		<b>10 100 грн.</b>

### МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»

Бізнес Вікторії прямо залежить від кількості потенційних клієнтів, які вирішать придбати кебаб неподалік від ятки. Звісно, їй доведеться додатково аргументувати та просувати інформацію про користь кебабу та інші конкурентні переваги її страв. Ось який вигляду її бізнес-плані має розділ «Просування»:

Засоби	Опис	Витрати
Прямий маркетинг		
Безпосереднє спілкування з клієнтами	Розсилання повідомлення із запрошенням друзям і знайомим.	100 грн
Вивіска	Замовлення вивіски з назвою та логотипом, меню із зображенням страв і розміщення на траку.	2400 грн
Реклама в соціальних мережах	Розміщення оголошення в соцмережах на невеликий термін (до 5 днів), періодично повторюватиметься.	2600 грн
Світлова реклама	Монтаж яскравого освітлення та підсвітки торгового причепа, вивісок і меню.	900 грн
Звукова реклама	Запис ролика і періодичне його прокручування.	Самостійно
<b>Загальні витрати на просування за рік</b>		<b>6000 грн</b>

#### 5.2.5. Працівники

Загальні питання, пов'язані з персоналом, розглядатимемо в наступних розділах посібника. Із погляду маркетингу поняття «працівники» дає відповідь на запитання: «Хто створюватиме ту оригінальну якість, що вирізнятиме ваш продукт серед інших?» Наприклад, якщо ви маєте намір перевершити конкурентів у якості обслуговування клієнтів, вам потрібен персонал, орієнтований на клієнта, тобто відповідальний, терплячий, доброзичливий, який залюбки працює з різними людьми.

Для маркетингового плану вам необхідно:

- визначити ключові посади, від яких залежить результат вашого бізнесу;

- визначити критерії, за якими ви найматимете людей на ці посади;
- запланувати відповідну підготовку та інструктаж працівників, зарахованих на основні посади.

### МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»

Вікторія усвідомлює, що успіх її бізнесу багато в чому залежить від того, чи вдасться їй якісно готувати страви й обслуговувати клієнтів. Ось який вигляд у її бізнес-плані має розділ «Працівники»:

<b>Маркетинговий план: ПРАЦІВНИКИ</b>		
<b>Посада</b>	<b>Критерії найму</b>	<b>План підготовки</b>
Кухар	Наявність освіти або спецпідготовки, відповідних знань і навичок готувати страви з меню, відповідальність, креативність, бажання працювати.	Ознайомлення з меню, технологічними картами, особливостями роботи обладнання та продуктами, з яких готуються страви.
Продавець-бариста	Бариста має мати досвід роботи з кавою та приготуванням напоїв (спеціальна освіта бажана, але не обов'язкова). Важливими є гарні навички комунікації, щоб бариста міг ефективно спілкуватися з клієнтами, вмів пояснити переваги продукції та допомогти зорієнтуватися в різноманітні кавових напоїв і страв. Важливо, щоб бариста мав охайний зовнішній вигляд.	Презентація концепції закладу. Ознайомлення з процесом обслуговування клієнтів. Навчання роботі із CRM-системою закладу, вивчення меню та складу готових страв і їх дегустація. Ознайомлення та обговорення плану продажів.

### КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

На початковому етапі Максим планує працювати самостійно. Тому найм працівників він не планує. Проте коли кількість клієнтів збільшиться або він вирішить розширити надання послуг із полірування авто, або зможе орендувати додатковий бокс для обслуговування автомобілів, йому доведеться винайняти на роботу додатковий персонал. Ось який вигляд у його бізнес-плані має розділ «Працівники»:

<b>Маркетинговий план: ПРАЦІВНИКИ</b>		
<b>Посада</b>	<b>Критерії найму</b>	<b>План підготовки</b>
Детейлер	Досвід і навички: оцінка досвіду роботи з автомобілями, включно з чисткою, поліруванням, воскуванням тощо. Уважність до деталей: здатність бачити їх і досягати бездоганного результату. Фізична витривалість: достатня фізична сила для рутинних завдань детейлінгу. Знання технік та обладнання: розуміння різних технік, використання спеціальних інструментів та обладнання.	Перевірка практичних навичок детейлера, ознайомлення з наборами автохімії й обладнанням, що використовується.

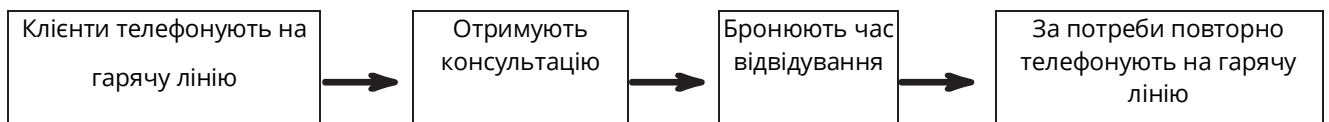
	<p>Комунікативність: здатність спілкуватися з клієнтами і задовольняти їхні потреби.</p> <p>Професіональність та етика: дотримання етичних стандартів, правил безпеки та конфіденційності.</p>	
--	--	--

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Продумайте, які посади будуть ключовими на вашому підприємстві. Визначившись із вибором, вкажіть їх в розділі 2.6. «Працівники» вашого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план».

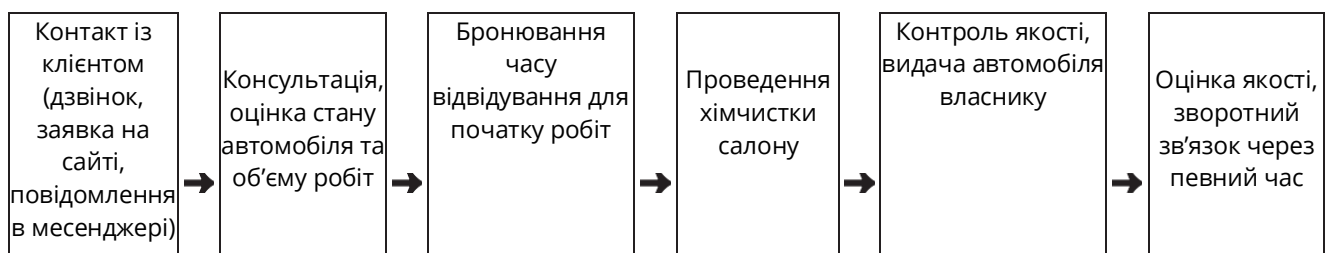
### 5.2.6. Процес обслуговування клієнтів

Процес обслуговування передбачає використання різних засобів і методів, щоб довести продукт до клієнта. Так, коли клієнт іде до піцерії, він або вона не просто з'їдає піцу, а й отримує задоволення від процесу загалом. Тут спрацьовує і доступне зручне паркування, і приємна атмосфера в закладі, і привабливо оформлене меню, і можливість отримати від офіціантів інформацію про наявні страви, і хороша музика, яку клієнт слухає, поки чекає на свою піцу. Тобто ви повинні подбати про те, щоб на кожному етапі клієнти отримували задоволення.



### КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

На думку Максима, що якісніше будуть враховані всі побажання клієнта, то вищі шанси отримати рекомендацію та повторне його звернення за послугою. Максим сформував алгоритм, згідно з яким він здійснюватиме обслуговування клієнтів, зваживши на важливість отримання зворотного зв'язку від клієнтів.



## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Подумайте про те, як вибудувати процес обслуговування, щоб задовольнити клієнтів і переконати їх придбати ваш продукт. Ухваливши рішення, заповніть розділ 2.7. «Процес обслуговування клієнтів» свого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план».

### 5.2.7. Атрибутика

Атрибутика – це загальний зовнішній вигляд вашого продукту або підприємства. Необхідно продумати, що бачитиме і відчуватиме клієнт щоразу, коли матиме справу з вашим підприємством або вашим продуктом. Ось кілька моментів, за якими люди робитимуть висновки про ваше підприємство:

- службові приміщення і їх оформлення;
- присутність у мережі Інтернет і наявність свого сайту;
- пакування;
- вивіска;
- формений одяг працівників;
- візитівки.

#### **МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»**

Вікторія хоче просувати власний фастфуд як заклад швидкого та корисного харчування, тому вирішила використовувати такі ідеї:

Формений одяг. Працівники будуть одягнені у форму зеленого кольору та сучасного крою, зокрема передбачена футболка поло, на голові – кепка червоного кольору з логотипом.

Пакування. Паперові пакети та стаканчики з логотипом.

Торговельна точка. Торговий причеп темного кольору 2,4x4 м. Великі вітрини, щоб було видно процес приготування страв. Яскраве освітлення всередині, світлодіодне підсвічування вивіски та меню. Яскраве меню з живими фотографіями страв та інформацією про них.

#### **КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»**

Максим розуміє, що оформлення детейлінг-студії повинно створювати у клієнтів враження технологічного, акуратного та сучасного бізнесу. Тому в атрибутиці він планує використовувати такі прийоми:

Оформлення магазину. Приміщення має бути стилізоване з елементами яскравих кольорових ліній. Серед планів – зробити стіни, стелю та підлогу чорного кольору, а на стелі розмістити багато світлодіодних ламп холодного світла, таке правильне освітлення дає змогу виявити весь бруд і плями в салоні, а клієнту – оцінити якість виконання робіт. На підлозі білою фарбою має бути нанесений логотип хімчистки.

Формений одяг. Для обслуговування клієнтів використовуватиметься формений одяг, однотонний і чистий. На формі повинен бути логотип студії.

Присутність у мережі Інтернет та наявність вебсайту. Обов'язкова присутність в Instagram. Постійна публікація постів про свою роботу, розміщення фото салонів автомобілів до і після хімчистки, пости з рекомендаціями про догляд за салоном авто і правильний вибір поліролей і кондиціонерів.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Продумайте основну атрибутику, яку використовуватимете у своєму бізнесі. Визначившись із виглядом, у якому вам хочеться представити його клієнтам, заповніть

розділ 2.8. «Атрибутика» вашого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план». Калькуляція продажів

### 5.3. Калькуляція продажів

У підприємств, які збувають свій товар напряму, є кілька факторів, що впливають на зростання обсягу продажів із плином часу. Один із таких факторів – це розвиток власної бази клієнтів. Спершу компанія привертає обмежену кількість клієнтів, але заслужена репутація, якість продукції та відмінне обслуговування допомагають із часом залучити нових клієнтів. Постійне покращення продукту й активна маркетингова діяльність також сприяють зростанню продажів.

У разі збуту гуртом чи в роздріб, перші пару місяців можуть бути періодом інтенсивного попиту на продукцію. Це пов'язано з тим, що продукція розповсюджується на різні точки продажу, такі як гуртові склади або магазини, де її демонструють перед подальшим розподілом або продажем споживачам. У цей період підприємство має можливість досягти значного обсягу продажів і покрити початкові витрати. Однак після цього періоду продажі можуть тимчасово знизитися, поки партії товару не будуть розпродані та не буде замовлено нову партію.

Надалі обсяг продажів стабілізується і залежатиме від реального попиту кінцевих споживачів. Фактори, такі як маркетингова стратегія, залучення нових клієнтів, розвиток ринку та конкуренція, можуть вплинути на зміну обсягу продажів у майбутньому. Ретельне вивчення та аналіз ринку, зміни в уподобаннях і попиті споживачів допомагають забезпечити стійкий обсяг продажів та успішну діяльність підприємства.

Отже, успіх у збуті продукції залежить від розуміння й аналізу динаміки продажів, розвитку клієнтської бази, якості продукту та ефективності маркетингових стратегій. Ці фактори сприяють стабільному зростанню обсягу продажів підприємства з плином часу.

#### МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»

Вікторія розраховує, що стратегія конкурентного ціноутворення дасть їй змогу протягом шести місяців зайняти щонайменше півтора відсотка ринку фастфуду. Поточний обсяг ринку становить приблизно 78 мільйонів гривень. Пік продажу Вікторія прогнозує на період літніх місяців. Тому вирішила розпочинати свій бізнес у травні, щоб бути готовою «ввійти в ринок» у період найвищого попиту.

Продукт	Збут									Всього одиниць
		Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Кебаб (шаурма) асортименті	Прямий	200	250	300	260	280	270	240	220	2020
	Роздрібні	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Всього</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>260</b>	<b>280</b>	<b>270</b>	<b>240</b>	<b>220</b>	<b>2020</b>
Бургер асортименті	Прямий	220	240	260	220	240	220	200	160	1760
	Роздрібні	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	<b>Всього</b>	<b>220</b>	<b>240</b>	<b>260</b>	<b>220</b>	<b>240</b>	<b>220</b>	<b>200</b>	<b>160</b>	<b>1760</b>
Хот-дог асортименті	Прямий	600	650	680	660	700	640	600	550	5080
	Роздрібні	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Всього</b>	<b>600</b>	<b>650</b>	<b>680</b>	<b>660</b>	<b>700</b>	<b>640</b>	<b>600</b>	<b>550</b>	<b>5080</b>
Картопля фрі	Прямий	90	100	120	90	150	120	100	70	840
	Роздрібні	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Всього</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	<b>150</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>840</b>
Курятина гриль	Прямий	60	90	90	70	120	100	90	60	680
	Роздрібні	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Всього</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>70</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>60</b>	<b>680</b>
Напої гарячі	Прямий	600	640	660	620	660	650	630	580	5040
	Роздрібні	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Всього</b>	<b>600</b>	<b>640</b>	<b>660</b>	<b>620</b>	<b>660</b>	<b>650</b>	<b>630</b>	<b>580</b>	<b>5040</b>
Напої холодні	Прямий	100	240	260	100	0	0	0	0	700
	Роздрібні	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>260</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>
Загальний обсяг продажів на ринку за рік (млн грн.)										78
Частка ринку										1,5%

## КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

Протягом першого місяця Антон планує сконцентруватися на залученні нових клієнтів та отриманні відгуків. А уже в подальшому працювати з наявною клієнтською базою постійних клієнтів. Антон з'ясував, що послугами чистки салонів автомобілів у його місті користуються менше, можливо це пов'язано із сезоном відпусток. В подальшому Антон планує залучати працівника, а сам розвивати надання нових послуг.

Продукт	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього в одиницях
Повна хімчистка салону автомобіля	6	8	8	13	11	9	8	8	11	13	10	8	113
Хімчистка шкіряного салону	5	6	6	9	10	10	8	8	7	7	7	7	90
Хімчистка сидінь автомобіля	7	5	7	4	5	7	3	7	5	4	6	4	64
Хімчистка стелі автомобіля	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	18
Хімчистка підлоги автомобіля	1	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	26
Хімчистка карт автомобіля	3	3	3	4	5	6	5	5	3	3	3	3	46
Всього	23	25	28	36	36	37	29	31	29	29	28	26	357
						Загальний обсяг продажів							549 600
						Загальний обсяг продажів на ринку за 12 місяців							11 000 000
						Частка ринку							5 %

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Подумайте, якого обсягу продажів ви могли б досягти та яку частку ринку зайняти за перші шість місяців або за рік. Результати своїх підрахунків впишіть до розділу 3 «Калькуляція продажів» вашого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план».

## ВИСНОВКИ

- **Маркетинг** означає виявлення запитів споживачів і їх більш якісне, ніж у ваших конкурентів, задоволення з метою отримання прибутку.
- Маркетинг починається **з бізнес-ідеї**. Відштовхуючись від своєї бізнес-ідеї, ви за допомогою **маркетингового дослідження** повинні більше дізнатися про клієнтів і конкурентів. Що більше ви знаєте, то якісніший план маркетингу розробите.



- **План маркетингу** має визначити, яким чином вам треба продавати свої товари або послуги. Один зі способів складання плану маркетингу – викласти сім пунктів, що містяться у маркетинговому пакеті.
- **Продуктом** називається товар чи послуга або асортимент товарів і послуг, які ви плануєте запропонувати для задоволення потреб клієнтів.
- **Ціна** – це сума, яку ви призначите клієнтам до оплати за свої товари або послуги. Ціна також формується з урахуванням усіх наданих знижок і заохочувальних призвів і того, чи готові ви зробити продаж у кредит. Щоб встановити ціну, вам необхідно:
  - знати, скільки готові платити клієнти;
  - знати ціни ваших конкурентів;
  - знати свої витрати.
- **Місце** завжди має велике значення, оскільки розташування вашого підприємства повинно бути зручним для клієнтів. Для виробників розташування підприємства визначає і спосіб збуту продукції. Залежно від характеру продукту, ви можете вибрати, як його збувати – напряму, в роздріб або гуртом.
- **Просування** полягає в тому, щоб поінформувати клієнтів про товари чи послуги і зацікавити в тому, щоб їх придбати. **Прямий маркетинг** часто передбачає зворотний зв'язок між вами та вашими клієнтами. Останнім часом завдяки технічному прогресу з'явилося безліч дешевих і безкоштовних способів прямого маркетингу. **Реклама** означає доведення до потенційних клієнтів інформації, що має зацікавити їх у придбанні ваших товарів або послуг. **Публічна діяльність** передбачає безкоштовне поширення інформації про ваш бізнес, але вона практично не дає можливості контролювати те, що про вас говорять. Популярність може бути як позитивною, так і негативною. **Акції** додають продукту додаткової цінності або стимулюють поточний продаж клієнтам, які опинилися на вашому підприємстві.
- **Працівники.** Це поняття відповідає на запитання: «Хто створюватиме ту оригінальну якість, що вирізнятиме ваш продукт серед інших?» Вам необхідно визначити ключові посади на вашому підприємстві, критерії найму та підготовки персоналу.
- **Процес** обслуговування клієнтів містить різні засоби і прийоми, до яких ви вдаєтесь, щоб довести продукт до клієнта. Ви повинні подбати про те, щоб кожна складова обслуговування клієнтів забезпечувала їм задоволення.
- **Атрибутика** – це загальний зовнішній вигляд вашого продукту або підприємства. Необхідно продумати, що побачить і відчує клієнт щоразу, коли матиме справу з вашим бізнесом або вашим продуктом.
- На основі плану маркетингу ви повинні вміти **розрахувати обсяг продажів**, на який вийде ваше підприємство за перші шість місяців або рік роботи. Скористайтеся проведеним вами маркетинговим дослідженням, щоб вивести загальний обсяг продажів на цьому ринку за певний період, а потім оцініть, якою часткою ринку дасть змогу заволодіти ваш маркетинговий план. Для планування виробництва або закупівель вам також необхідно спрогнозувати обсяг продажів із розрахунку на місяць.

## 6. ПЕРСОНАЛ

Щоб розпочати свій бізнес, вам, імовірно, доведеться наймати працівників. Якщо у вас є наймані працівники, то необхідно володіти навичками управління персоналом, а також дотримуватися законів і норм, що стосуються ринку праці.

Ви можете прийняти на роботу своїх рідних. Щоб уникнути конфлікту інтересів або невдоволення з боку інших працівників, подбайте про те, щоб найняті вами члени сім'ї мали необхідні навички, а не були прийняті на роботу виключно завдяки родинним зв'язкам із вами. Не слід забезпечувати їм привілейоване становище – умови їхньої праці повинні бути такими самими, як у інших.

### 6.1. Який персонал вам потрібен?

Визначитися з тим, які навички повинен мати персонал, допоможе ваша бізнес-ідея. Щоб вирішити, які працівники потрібні вашому підприємству, виконайте такі дії:

1. Складіть перелік завдань, які треба виконувати на підприємстві; схожі види завдань об'єднайте в групи.
2. Визначте, які завдання ви не зможете виконувати самі через відсутність часу або необхідних навичок.
3. Визначте, якими навичками, досвідом та іншими якостями повинні володіти працівники, найняті для виконання цих завдань.
4. Вирішіть, скільки працівників знадобиться для виконання кожного завдання. Багато в чому це залежатиме від передбачуваного обсягу бізнесу і від того, скільки часу потрібно на виконання того чи іншого завдання.
5. Для кожної посади розробіть посадові обов'язки, зазначивши в них найменування посади, перелік виконуваних завдань, обов'язки, кваліфікацію і навички, необхідні для виконання завдань.
6. Розробіть правила організації роботи із зазначенням тривалості робочого часу, порядку надання вихідних днів, щорічних відпусток, відпусток у разі хвороби тощо.

Коли все буде готове для запуску вашого бізнесу, ви почнете відбирати потрібних людей, визначивши ймовірних кандидатів або давши оголошення про вакансії. Будьте уважні: під час відбору звертайте увагу на так звані соціальні навички – ставлення до справи і самовіддачу. Проведіть співбесіду з підходящими кандидатами та виберіть найліпшого серед них.

Із кожним працівником має бути підписаний письмовий договір, складений відповідно до трудового законодавства. Крім цього, для працівників повинна бути складена програма інструктажу, що допоможе їм освоїтися в нових робочих умовах й отримати уявлення про свої робочі обов'язки.

### 6.2. Витрати на персонал

Продумайте свої майбутні витрати, пов'язані з наймом працівників. До них належать їхня місячна заробітна плата, страхові внески та інші виплати, встановлені чинним законодавством.

Як власник підприємства ви також повинні визначити розмір заробітної плати та інших виплат самому собі. Занижувати їх не варто, щоб потім не довелося покривати витрати власника на особисті та сімейні потреби з бюджету підприємства. Але й завищеними вони бути не повинні: що більше з прибутку забирає собі власник, то менше залишається на розвиток бізнесу.

У разі виникнення непередбачених потреб у робочій силі можна наймати персонал на тимчасових засадах. Тимчасовим працівникам ви платите за погодинною ставкою, але іншими пільгами – такими як право на оплачувану відпустку або допомога у разі тимчасової непрацездатності – вони не користуються. Наймаючи тимчасових працівників, ви повинні заздалегідь знати, коли і на скільки годин вони вам знадобляться.

### **МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»**

Ось розрахунок кадрових потреб і пов'язаних із ними витрат, який зробила Вікторія для свого підприємства. Вікторія планує почати з малого, тому всі управлінські функції вона візьме на себе. Спершу планує обійтися одним кухарем. Також Вікторія перший час працюватиме безпосередньо у своєму бізнесі на посаді баристи. Це, на її думку, дасть можливість краще вивчити потреби та вподобання клієнтів, що буде цінним для вдосконалення бізнесу, особливо на його початку. Крім того, це дасть Вікторії додаткову економію на податках, оскільки вона платитиме їх як ФОП на спрощеній системі оподаткування. Таким чином, у майбутньому вона зможе найняти баристу, а за собою лишити лише управлінські функції.

<b>Кадрові потреби і витрати</b>				
<b>Завдання</b>	<b>Потрібні навички та досвід</b>	<b>Виконавець</b>	<b>Щомісячна заробітна плата</b>	<b>Єдиний соціальний внесок (22%)</b>
Бариста	Досвід роботи	Вікторія	12000	2640
Кухар	Спеціальна підготовка	Найнятий працівник	12000	2640

Докладніший розрахунок можна переглянути в електронних таблицях.

***За працівників підприємство зобов'язане сплачувати страхові внески і податки до Державної податкової інспекції (ДПІ): Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – 22%, військовий збір – 1,5% (ВЗ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 18%.***

### **КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»**

Антон вирішив, що буде самостійно працювати у своїй студії хімчистки автомобільних салонів, тому в графі персоналу він не закладає видатки на персонал. Разом із тим, він планує залучати детейлера на договірних умовах, для чищення конкретної автівки чи виконання окремих робіт а тому він закладає норми витрат часу при розрахунку собівартості надання послуг.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Відкрийте розділ 4.1. «Організаційна структура» і розділ 4.2. «Кадрові потреби і витрати» в навчальному зошиті «Бізнес-план». Заповніть їх, вказавши завдання, для виконання яких вам необхідно найняти людей, потрібну кваліфікацію кожного працівника, необхідну кількість працівників і розмір щомісячної заробітної плати кожного з них.

## ВИСНОВКИ

Прочитавши цю частину, ви дізналися про таке:

- Перш ніж набирати персонал, необхідно визначитися, які навички потрібні вашому підприємству. Виходячи з цього, вирішуйте, якого типу працівники вам потрібні.
- Ви зобов'язані дотримуватися законів і нормативних актів, що регламентують трудові відносини.
- Можна наймати тимчасових працівників, але необхідно заздалегідь знати, коли і на скільки годин вони вам будуть потрібні.
- Витрати на персонал включають в себе заробітну плату, а також встановлені законодавством страхові внески і виплати.

## 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ

Перш ніж розпочати свій бізнес, виберіть тип підприємницької структури, який найкраще підходить для вашого підприємства. Вибір організаційно-правової форми підприємства є важливим і може суттєво вплинути на такі моменти:

- витрати на початковому етапі та розмір внесків за реєстрацію підприємства;
- наскільки складно буде запустити підприємство і керувати ним;
- порядок ухвалення рішень на підприємстві;
- фінансові ризики для власника підприємства;
- можливість мати партнерів по бізнесу;
- система оподаткування.

«Нормативно-правові акти для різних організаційно-правових форм бізнесу є різними. Перш ніж вирішити, яку форму бізнесу вибрати, сформууйте особисте повне уявлення про плюси та мінуси кожної з них»

### 7.1. Організаційно-правові форми бізнесу

#### Фізична особа-підприємець (ФОП)

ФОП – фізична особа, яка реалізує свою здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик, діяльності з метою отримання прибутку. Після проходження процедури реєстрації в державній реєстраційній службі людина набуває статусу фізичної особи-підприємця.

Фізична особа може набути статусу підприємця з 18 років. Для осіб, які досягли 16 років, але не досягли 18 років, необхідна згода батьків (усиновлювачів) або піклувальника, або органу опіки та піклування.

Для держреєстрації державному реєстратору необхідно пред'явити:

- паспорт;
- реєстраційну картку;
- квитанцію про сплату реєстраційного збору;
- копію облікової картки платника податків;
- нотаріально засвідчену письмову згоду батьків (усиновлювачів) або піклувальника, або органу опіки та піклування, якщо заявником є фізична особа, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю.

До відомостей у ЄДР щодо фізичної особи-підприємця вносяться такі відомості:

- Прізвище, ім'я та по батькові особи.
- Реєстраційний номер облікової картки платника податків.
- Адреса місця проживання.

Також необхідно вибрати з класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) ті види і напрями бізнесу, якими плануєте займатися. Важливо на етапі реєстрації визначитися з формою і системою оподаткування (спрощена чи загальна), оскільки від цього залежатиме розмір і види податків, які потрібно сплачувати.

В Україні підприємницькою діяльністю можна займатися без утворення юридичної особи з моменту державної реєстрації приватного підприємства (ПП). У цьому випадку ви можете набути статусу підприємця та стати одноосібним власником бізнесу, а це означає, що бізнес належить тільки вам і ви маєте право ухвалювати будь-які ділові рішення.

**Приватне підприємство (ПП)** – це підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян із використанням їхньої власної або найманої праці та підлягає офіційній реєстрації як юридична особа з власною назвою, статутом і статутним капіталом. Для реєстрації необхідно подати такі документи: заповнену реєстраційну картку (форма №1), примірник оригіналу або офіційно затверджену копію рішення про створення юридичної особи, примірник установчих документів, документ про підтвердження оплати реєстраційного збору, документ зі структурою управління підприємством. Протягом трьох робочих днів реєстратор вносить відомості та надає документ про реєстрацію приватного підприємства і виписку.

### **Акціонерні товариства**

Акціонерні товариства (АТ) – це підприємства, право власності на майно яких належить акціонерам (частка визначається пропорційно до кількості акцій, наявних у кожного власника), котрі у співвідношенні до кількості акцій мають відповідні права й обов'язки. Акціонерні товариства створюють у вигляді публічних або приватних товариств. АТ мають практично необмежений простір для розвитку, проте організувати підприємство з такою формою управління – доволі складне завдання, для вирішення якого потрібні фахівці в різних сферах. Згідно з українським законодавством, статутний капітал акціонерного товариства не може бути меншим ніж 1250 мінімальних заробітних плат. Типи АТ: приватне, публічне, закрите, відкрите, АТ, ТОВ.

## **Селянські (фермерські) господарства**

Селянські господарства (СФГ) – порівняно нова форма організації бізнесу. Їх створюють переважно в сільській місцевості жителі, які спільно володіють певними майном і спільно здійснюють яку-небудь діяльність або мають намір і бажання цим займатися. Відповідно до українського законодавства, селянське (фермерське) господарство є формою підприємництва громадян України, які виявили бажання виробляти сільськогосподарську продукцію, займатися її переробленням та реалізацією. Глава господарства повинен бути зареєстрований як фізична особа-підприємець, а сама форма бізнесу є приватним унітарним підприємством, яке за бажання може бути перетворено на юридичну особу.

## **Товариство з обмеженою відповідальністю**

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – це форма юридичної особи. ТОВ може належати одному або багатьом власникам, які називаються засновниками і мають свої частки у статутному капіталі. Всі власники можуть бути працівниками підприємства, а можуть на ньому й не працювати. Можливим є і варіант, коли одні засновники активно займаються веденням бізнесу, тоді як інші беруть участь у ньому лише як інвестори. Перевагою цієї форми є те, що учасники відповідають за зобов'язаннями ТОВ в обмеженому обсязі (в межах їхніх внесків до статутного капіталу).

Основна перевага ТОВ полягає в тому, що засновники не відповідають своїм майном за борги підприємства. З іншого боку, це означає, що засновники, на відміну від ПП, не можуть просто так взяти з каси гроші і витратити їх на власні потреби. Щоб гроші підприємства стали власністю засновника, необхідно провести розподіл і виплату дивідендів.

Ще одна перевага ТОВ полягає в тому, що товариства з обмеженою відповідальністю користуються репутацією доволі стабільних і надійних, і для них це – додатковий плюс у взаєминах із кредиторами, постачальниками та клієнтами.

Створення ТОВ – справа дуже складна та витратна. Щоб вирішити, чи підходить таке товариство як організаційно-правова форма для вашого підприємства, неодмінно слід звернутися по допомогу до юриста або експерта з правових питань.

## **Господарське товариство (повне / командитне)**

Якщо двоє або більше людей вирішили розпочати спільний бізнес, вони можуть створити господарське товариство (повне / командитне). Процедура створення господарського товариства доволі прості, а вартість порівняно невисока. Для створення товариства учасники укладають засновницький договір. Зазвичай усі рішення вони ухвалюють спільно. Командитні товариства в Україні використовують досить рідко. Особливістю таких товариств є те, що до них входять як повні учасники, які несуть відповідальність усім своїм майном, так і учасники з обмеженою відповідальністю.

## 7.2. Як правильно вибрати форму бізнесу?

У наведеній нижче таблиці наочно показані основні відмінності між двома найпопулярнішими організаційно-правовими формами підприємств. З її допомогою ви можете визначити, що для вас є важливішим:

- Якщо вашому підприємству доведеться позичити великі кошти на придбання обладнання, вам краще уникнути особистої відповідальності за боргами. Отже, найбільш підходяща для вас форма – ТОВ.
- Якщо вдаватися до великих позик вашому підприємству не доведеться, і ви плануєте працювати самостійно, вам швидше підійде така форма, як індивідуальний підприємець.

	<b>Фізична особа-підприємець</b>	<b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>
Реєстрація	Досить легка і швидка (можна подати документи онлайн державному реєстратору). У разі наявності всіх документів триває одну добу.	Оплата послуг із реєстрації й оформлення документів. Процедура реєстрації: три робочі дні.
Юридичне оформлення	- заява за формою - паспорт заявника - ІПН заявника	- заява за формою - рішення про заснування ТОВ - проєкт Статуту - структура
Рівень юридичних труднощів	Низький	Високий – потрібна допомога юриста
Кількість власників	Один	Один або більше
Фінансова відповідальність власника за боргами підприємства	Повна особиста відповідальність за будь-якими майбутніми боргами	Особистої відповідальності за боргами засновники не несуть
Порядок ухвалення рішень на підприємстві	Усі рішення ухвалює власник	Усі рішення ухвалює Правління, що призначає керівників для виконавчого органу товариства
Оподаткування	Можливість використання спрощеної системи оподаткування й отримання патенту	Можливість використання спрощеної системи оподаткування

В основі **загальної системи оподаткування** закладений принцип оподаткування прибутку – як бази, що вираховується шляхом віднімання з суми всіх доходів сум витрат, спрямованих на господарську діяльність.

За **спрощеної системи** об'єктом оподаткування є дохід (виручка від реалізації). Ставки оподаткування у 2023 році представлені далі.

### 7.3. Спрощена система оподаткування в Україні

Система оподаткування	Єдиний податок	ЄСВ (22% від мінімальної зар.плати)	ПДФО	Військовий збір	Всього за місяць
I група єдиного податку	258,9 грн (до 10% від прожиткового мінімуму)	1 474,0 грн	Не сплачується	Не сплачується	1 732,9грн
II група єдиного податку	1 340 грн (до 20% від мін. з/п)	1 474,0 грн	Не сплачується	Не сплачується	2 814 грн
III група єдиного податку (без ПДВ)	5% від доходу	1 474,0 грн	Не сплачується	Не сплачується	1 474,0 грн + 5% доходу
III група єдиного податку (з ПДВ)	3% від доходу + 20% ПДВ	1 474,0 грн	Не сплачується	Не сплачується	1 474,0 грн +3% від доходу + 20% ПДВ
Загальна система оподаткування	Не сплачується	1 474,0 грн	18% від прибутку (дохід мінус витрати)	1,5% від прибутку (дохід мінус витрати)	1474,0 грн +18%ПДФО +1,5% військовий збір
За найманого працівника	Не сплачується	(22% від окладу) Не менше 1 474,0 грн	18% від окладу (1 206 грн при мін з/п)	1,5% від окладу (100,5 грн при мін з/п)	19,5 % від окладу (ПДФО і ВЗ) і 22% ЄСВ 2 780,5 грн при мін з/п

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

У розділі 6 необхідно описати такі питання:

- організаційно-правову форму підприємницької структури (наприклад, ФОП);
- вибрану систему оподаткування (загальна або спрощена). Для загальної – зазначити ставку ПДФО та ВЗ. Для спрощеної – вказати групу платника ЄП і ставку податку за один місяць роботи у відсотках та у гривнях, розмір прожиткового мінімуму або мінімальної заробітної плати, встановленої на 01.01 звітного року);
- ЄСВ (22%). Якщо платник податку має пільги (не сплачує ЄСВ), зазначити це й описати підстави;
- вид діяльності, відповідно до КВЕД;
- ліцензування та патентування вашої діяльності, дозволи (описати, чи передбачені вони для вибраного вами виду діяльності, які саме види необхідні, на який термін видаються тощо);
- відвідування навчання, тренінгів, семінарів на тему вибраного виду діяльності (які ви вже пройшли та які запланували);



- зазначити потребу в персоналі, здійснити розгорнутий опис у табл. 6.1. Якщо наймати персонал немає потреби, то пояснити чому;
- ведення бухгалтерського обліку, подача податкової звітності та розрахунок фінансових показників (описати, хто цим питанням буде займатися у вашому бізнесі, якщо самостійно – то де ви здобули необхідні знання (освіта, спецкурси, тощо);
- графік роботи.

## 8. ЗАКУПІВЛІ У ВАШОМУ БІЗНЕСІ

Якщо вид вашої підприємницької діяльності – виробництво або надання послуг, вам для цього потрібно купувати устаткування та сировину. Якщо ви займаєтеся роздрібною або гуртовою торгівлею – необхідно купувати для перепродажу готові вироби.

### 8.1. Обладнання

Обладнанням називаються всі механізми, інструменти, приладдя, транспортні засоби, що потрібні вашому підприємству для виготовлення товарів або надання послуг. Ось які моменти вам слід врахувати, щоб правильно підібрати обладнання:

- Чи є це обладнання надійним? Як часто воно виходить із ладу?
- Чи існує аналогічне обладнання в більш новому та більш якісному виконанні?
- Яке обладнання є дешевшим і простішим в експлуатації?
- Чи знадобиться мені спеціальна підготовка, щоб користуватися цим обладнанням? Чи зможу я її пройти? Чи треба за неї платити?
- Який термін служби цього обладнання?
- Чи дає постачальник обладнання письмову гарантію?
- Чи бере постачальник на себе встановлення й обслуговування обладнання?
- Чи є на місці запасні частини? Як швидко я зможу їх отримати в разі необхідності? Скільки вони коштують?

Проконсультуватися з питань обладнання ви можете в його постачальників, але варто поговорити і з вашими рідними, друзями по бізнесу та людьми, які користуються таким самим або подібним обладнанням. Інформацію про специфікації обладнання, про те, наскільки воно надійне та які в нього є недоліки, можна знайти і в мережі Інтернет.

Зрештою вам слід вирішити, як найбільш раціонально витратити гроші вашого підприємства. Що для нього краще:

- Купити нове обладнання?
- Купити обладнання, що було у використанні?
- Позичити обладнання, взяти його в оренду або в лізинг?
- Розмістити платне замовлення на виконання необхідних робіт на іншому підприємстві, яке має таке обладнання?

**Є три основні причини, що можуть спонукати вас вкласти кошти в обладнання для отримання відновлюваної енергії (сонячної, вітрової, біогазової тощо):**

- Там, де розташоване ваше майбутнє підприємство, відсутнє електропостачання або національна електромережа працює вкрай ненадійно, з перебоями, від яких страждатиме виробництво і бізнес загалом.
- Відновлювані види енергії обходяться дешевше. Навіть якщо необхідне обладнання коштуватиме дорожче за звичайне, в довгостроковому плані ви заощадите на оплаті електроенергії.

- Вкладення у відновлювану енергетику заохочують уряди. Як закупівлі обладнання для отримання відновлюваної енергії, так і відповідні капіталовкладення субсидуються у формі пільгових тарифів.

Якщо ви плануєте закупити обладнання для отримання відновлюваної енергії, з'ясуйте, що саме вам потрібно, яка потужність наявного в продажу обладнання, який обсяг електроенергії вам знадобиться та скільки доведеться витратити з урахуванням державних субсидій.

## **8.2. Сировина**

Сировиною називаються всі матеріали та деталі, що використовуються під час виробництва пропонованої вами продукції. Спланувати закупівлі сировини для вашого підприємства важливо для того, щоб забезпечити його достатнім обсягом сировини для виробництва продукції і її своєчасного постачання клієнтам. Можливо, вам доведеться створювати запаси сировини, щоб вона в будь-який момент була під рукою. Водночас зберігати сировину слід у мінімально припустимій кількості: затоварення означає марне витрачання грошей. Правильно розрахувати кількість сировини, необхідної для вашого підприємства, можна з допомогою калькуляції продажів (див. Розділ 5. Маркетинговий план).

Закуповувати сировину слід у надійних постачальників, переконавшись у її високій якості: це позитивно позначиться на репутації вашої продукції на ринку.

## **8.3. Готові вироби**

Які моменти вам треба врахувати під час закупівлі готових виробів:

- Які види виробів потрібні вашим клієнтам?
- Чи потрібна вашим клієнтам гарантія якості виробів?
- Чи є у ваших клієнтів будь-які вимоги екологічного або медичного характеру?
- Які ціни готові платити ваші клієнти?
- Яку кількість виробів кожного виду ви плануєте продавати щотижня або щомісяця?
- У вас є можливість закуповувати вироби безпосередньо у виробника чи доведеться робити це через гуртовиків?

Так само як у випадку з сировиною, розрахувати обсяг закупівель готових виробів можна з допомогою калькуляції продажів: це дасть вам змогу зберігати їх у мінімально допустимій кількості.

Деякі постачальники задля збільшення обсягу продажів готові постачати товар у кредит. Закупівля в кредит нерідко коштує дорого, оскільки, можливо, вам доведеться, крім базової закупівельної ціни, виплачувати ще й відсотки. Однак якщо вам бракує коштів, на початковій стадії такий варіант може виявитися корисним.

**Правильно організувавши закупівлі, ви скоротите витрати свого підприємства. Більш докладну інформацію про те, як правильно здійснювати закупівлі та ефективно контролювати асортимент, можна знайти в НАВЧАЛЬНОМУ ПОСІБНИКУ «ВДОСКОНАЛЮЙ СВІЙ БІЗНЕС: ЗАКУПІВЛІ І КОНТРОЛЬ АСОРТИМЕНТУ».**

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Продумайте і впишіть до таблиці все, що вам необхідно закупити для відкриття свого підприємства.

<b>Що потрібно закупити</b>	<b>Вимоги</b>	<b>Постачальники</b>	<b>Витрати</b>
Обладнання:			
Сировина:			
Готові вироби:			

## **ВИСНОВКИ**

Прочитавши цю частину, ви дізналися:

- Необхідно переконатися, що обладнання, яке ви купуєте, придатне для виробництва товарів або послуг у тій кількості і тій якості, які ви зазначили в маркетинговому плані.
- Закуповувати сировину слід у надійних постачальників, переконавшись у її високій якості. Впевніться, що сировина, яку ви закуповуєте, відповідає необхідним стандартам якості. Використання сировини належної якості позитивно позначиться на репутації вашої продукції на ринку.
- Якщо ви займаєтеся роздрібною або гуртовою торгівлею, то під час закупівлі готових виробів для перепродажу вам необхідно враховувати такі моменти:
  - Які види виробів потрібні вашим клієнтам?
  - Чи потрібна вашим клієнтам гарантія якості виробів?
  - Чи є у ваших клієнтів будь-які вимоги екологічного або медичного характеру?
  - Які ціни готові платити ваші клієнти?
  - Яку кількість виробів кожного виду ви плануєте продавати за тиждень або за місяць?
  - Чи є у вас можливість закуповувати вироби безпосередньо у виробника, чи доведеться робити це через гуртовиків?
- Якщо ви купуєте обладнання для отримання відновлюваної енергії, з'ясуйте, яке саме обладнання вам потрібне, яка потужність наявного в продажу обладнання, який обсяг електроенергії вам знадобиться і яку суму доведеться вкласти в покупку.

## 9. ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ВАШОГО БІЗНЕСУ

### 9.1. Ваш бізнес і природні ресурси

Підприємства можуть різною мірою залежати від природних ресурсів і по-різному їх використовувати у виробничому процесі:

- Більшості підприємств для виробництва потрібні різні матеріали. Вони можуть бути поновлюваними (деревина), переробленими (наприклад, зробленими з пластмасових відходів) або невідновлюваними (цемент; залізо, отримане не з металобрухту; і деревина, заготівля якої веде до знищення лісів).
- Більшості підприємств для їхньої діяльності потрібні електроенергія або тепло. Енергія може добуватися як із відновлюваних джерел – таких як вітер, сонце, водні потоки, поновлюване деревне паливо, – так і з невідновлюваних (дизельне паливо, бензин).
- Більшості підприємств потрібна вода. Вона може надходити як із джерел сталого водопостачання (наприклад, у результаті збору дощової води), так і за рахунок екологічно нераціонального водокористування (наприклад, надмірного викачування підземних вод). Більшість підприємств також виробляє тверді відходи та стічні води, які повинне абсорбувати природне середовище.

Усі підприємства розташовуються в природному середовищі й оточені ним. Таке природне середовище може бути чистим і здоровим або отруєним і забрудненим. Здорове природне середовище – перевага для вашого підприємства, особливо якщо ви працюєте в туристичному бізнесі: місцеві краєвиди приваблюють туристів і спонукають їх затриматися у вас довше. Хижацьке використання природних ресурсів і надмірне забруднення довкілля призводять до їхнього виснаження та позначаються на життєздатності залежних від них підприємств. Наприклад, вирубка лісу та надмірне використання деревини з невідновлюваних лісових угідь призводить до ерозії ґрунту, нестачі деревини для майбутніх потреб, погіршення природного очищення води та кліматичних змін. Це, відповідно, позначається на роботі самих же підприємств, які залежать від наявності деревини, чистої води або родючого ґрунту. Руйнування та забруднення довкілля загрожують здоров'ю працівників і власників підприємств, що не може не позначатися на бізнесі.

В управлінні природними ресурсами підприємства використовують низку стратегій, які вам варто розглянути, починаючи свій бізнес. Нижче викладена одна з них, що позитивно впливає на довкілля і водночас сприяє підвищенню рентабельності підприємств.

### 9.2. Підвищення ефективності та рентабельності: скорочення відходів, повторне використання, перероблення

Значного поширення набула так звана стратегія трьох R, що полягає у скороченні кількості відходів, їх повторному використанні та переробленні (англ.: Reduce, Reuse, Recycle). Завдяки подібним стратегіям відкривається чимало можливостей, які можуть використовувати різні виробничі підприємства.



**Скорочення (Reduce)** невиправданого споживання і, відповідно, кількості відходів – найважливіший крок. Щоб його зробити, нам треба змінити свою модель споживання: купувати більш довговічні вироби, довше ними користуватися, не поспішати позбутися їх задля нових, «інноваційних», щойно ті з'являються на ринку.

**Повторне використання речей (Reuse)** – ще один шлях до зменшення кількості вироблених нами відходів. Старі вироби можна використовувати по-новому. Використання старих виробів для створення нових і називається повторним використанням.

**Перероблення (Recycle)** – третій пріоритет «стратегії трьох R». До неї можна вдатися, коли ні скорочення, ні повторне використання є неможливими. За допомогою перероблення можна отримати нову сировину з відходів. Таким чином, переробка дає змогу уникнути утилізації відходів і обійтися без видобутку сировини з природного середовища задля виробництва нової продукції. Так виникає замкнений виробничий цикл.

**Утилізація** – крайній засіб. До нього вдаються, коли всі інші варіанти управління відходами вичерпані. Утилізація передбачає захоронення та спалювання відходів. Відповідно, перед остаточним видаленням відходи потребують попереднього оброблення, що дає змогу зменшити їхній обсяг або знизити токсичність.

### 9.3. Сортування відходів

Під час виробництва відходів більшість людей не сортує їх на органічні та неорганічні, а викидає все разом. Тим часом відходи дуже важливо класифікувати та сортувати.

Органічні відходи мають біологічний характер. Приклади – рослинність, що розкладається, харчові відходи та відходи тваринництва. Через їхні властивості такі відходи ще називають «вологими». Вони біологічно розкладаються і можуть бути перероблені в органічне добриво на зразок компосту.

Неорганічні відходи мають не природне, а антропогенне походження. Приклади типових неорганічних відходів – метали, скло, пластмаса. У цих відходах міститься чимало матеріалів, які підлягають переробленню. Через їхні властивості такі відходи ще називають «сухими». Приклад використання сухих відходів – компанія, де перероблений текстиль слугує сировиною для виробництва екологічно чистої продукції. Перероблення сухих відходів – розумний шлях до розширення можливостей вашого підприємства.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Задумайтеся про те, які відходи виробляє ваше підприємство. Які з них можна скоротити, які – використати повторно, переробити або продати як сировину? З якою метою можуть бути повторно використані або перероблені вироби? Перерахуйте відходи, оцініть їхній обсяг і складіть власну «стратегію трьох R»:

Відходи	Обсяг	Стратегія трьох R

## ВИСНОВКИ

Прочитавши цю частину, ви дізналися:

- Ваше підприємство може різною мірою залежати від природних ресурсів і по-різному їх використовувати. Хижацьке використання природних ресурсів призводить до їхнього виснаження і позначається на життєздатності вашого підприємства.
- В управлінні природними ресурсами підприємства використовують низку стратегій, які варто розглянути і вам. Значного поширення набула так звана стратегія трьох R (скорочення кількості відходів, їх повторне використання та перероблення), що сприяє підвищенню ефективності, а отже й рентабельності.
- Сортуючи відходи, вироблені вашим підприємством, на органічні та неорганічні, ви можете не тільки сприятливо впливати на довкілля, а й знизити свої матеріальні виробничі витрати.

## 10. РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Із частини «Маркетинговий план» ви дізналися, як встановити ціни на ваші товари або послуги. Ще один фактор, який вам необхідно враховувати, – витрати на виробництво і збут ваших товарів або послуг. Розрахувавши їх, ви зможете зрозуміти, чи буде рентабельним ваше підприємство за встановлених вами цін.

### 10.1. Що таке собівартість?

Собівартість – це всі гроші, які ваше підприємство витрачає на виробництво та збут товарів і послуг. У широкому сенсі витрати підприємства можуть бути розділені на дві категорії: постійні та змінні.

Постійні витрати залишаються незмінними навіть у разі зміни обсягів виробництва, продажів або надаваних послуг. Приклади постійних витрат – орендна плата, виплати за позиками, заробітна плата адміністративних працівників.

Постійні витрати можуть час від часу змінюватися. Наприклад, може вирости орендна плата. Але причини таких змін не пов'язані з обсягами виробництва або продажів.

Змінні витрати змінюються залежно від обсягу виробництва, продажу або надаваних вами послуг. До змінних витрат належать, наприклад, витрати на закупівлю сировини, упаковку, заробітну плату працівників, зайнятих на виробництві.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Перед вами перелік витрат на виробництво органічного компосту, складений Вікторією для її бізнесу з продажу фастфуду. Позначте всі змінні витрати.

Витрати		Витрати	
Листя салату	<input type="checkbox"/>	Серветки	<input type="checkbox"/>
Одноразові стаканчики	<input type="checkbox"/>	Устаткування	<input type="checkbox"/>
Овочі	<input type="checkbox"/>	Заробітна плата власника	<input type="checkbox"/>
Заробітна плата кухаря	<input type="checkbox"/>	Телефон	<input type="checkbox"/>
Заробітна плата баристи	<input type="checkbox"/>	Єдиний податок ФОП	<input type="checkbox"/>
Електроенергія, вода	<input type="checkbox"/>	Витрати на маркетинг	<input type="checkbox"/>
Страховка	<input type="checkbox"/>	Сіль і перець	<input type="checkbox"/>
Транспорт	<input type="checkbox"/>		

Наведені вище приклади легко діляться на категорії. Є, втім, і такі витрати, які не можна однозначно записати до постійних або змінних. Наприклад, заробітна плата продавців може містити фіксований оклад і комісії від обсягу продажів. Такі витрати необхідно ділити на постійні та змінні складові. В цьому випадку до змінних належать тільки комісії від продажів.

Розрахунок витрат – це спосіб розрахувати повну собівартість виробництва та збуту товару або надання послуги.

$$\boxed{\text{Сукупні змінні витрати}} + \boxed{\text{Сукупні постійні витрати}} = \boxed{\text{Повна собівартість}}$$

Розрахунок витрат дає змогу вашому підприємству:

- встановлювати ціни;
- оптимізувати та контролювати витрати;
- ухвалювати більш виважені рішення з питань ведення бізнесу;
- складати плани на майбутнє.

### 10.2. Розрахунок собівартості для виробника або постачальника послуг

Якщо ви займаєтеся роздрібною або гуртовою торгівлею, див. відповідний розділ.

Перед вами – три кроки для розрахунку повної собівартості кожного продукту наших героїв. Вони проілюстровані на прикладі підприємства Вікторії.

Крок 1	Крок 2	Крок 3								
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>Розрахувати</td></tr> <tr><td>Змінні витрати на одиницю продукції</td></tr> </table>	Розрахувати	Змінні витрати на одиницю продукції	+	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>Розрахувати</td></tr> <tr><td>Постійні витрати на одиницю продукції</td></tr> </table>	Розрахувати	Постійні витрати на одиницю продукції	=	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>Скласти</td></tr> <tr><td>Повна собівартість одиниці продукції</td></tr> </table>	Скласти	Повна собівартість одиниці продукції
Розрахувати										
Змінні витрати на одиницю продукції										
Розрахувати										
Постійні витрати на одиницю продукції										
Скласти										
Повна собівартість одиниці продукції										



Перед вами – відомість розрахунку собівартості продукції для виробника або постачальника послуг.

### ВІДОМІСТЬ РОЗРАХУНКУ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Продукт:

#### 1. ЗМІННІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ

1	2	3	4
Вихідні ресурси	Закупівельна вартість	Розрахунков а кількість на одиницю продукції	Розрахункові витрати на одиницю продукції
<b>Розрахункові змінні витрати на одиницю продукції (1)</b>			

#### 2. ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ

Розрахункові сукупні постійні витрати на місяць (2)	
Розрахункові сукупні змінні витрати підприємства на місяць (3)	
Співвідношення між постійними і змінними витратами (4) = (2) / (3)	
Розрахункові постійні витрати на одиницю продукції (5) = (4) X (1)	
<b>3. ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ (6) = (1) + (5)</b>	

Вам необхідно скласти відомість розрахунку собівартості продукції окремо для кожного продукту. Перед вами – покрокова інструкція для заповнення відомості.

#### **КРОК 1: РОЗРАХУЙТЕ ЗМІННІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ТОВАРІВ**

Щоб розрахувати змінні витрати на виробництво кожного з ваших продуктів або послуг, виконайте такі п'ять кроків:

1. Вкажіть у першій колонці першої частини відомості розрахунку собівартості продукції всі **вихідні ресурси**, витрати на які змінюються, залежно від обсягу продукції або надаваних послуг.
2. **Вкажіть закупівельну** вартість кожної одиниці вихідних матеріалів у другій колонці.
3. **Розрахуйте кількість вихідних матеріалів**, необхідних для виробництва однієї одиниці продукції або надання однієї послуги, і впишіть її у третю колонку.
4. **Розрахуйте витрати на кожен вихідний матеріал**, необхідний для виробництва однієї одиниці продукції або надання послуги, помноживши закупівельну вартість однієї одиниці вихідних матеріалів (друга колонка) на кількість вихідних матеріалів, необхідних для виробництва однієї одиниці продукції або послуги (третьа колонка); впишіть отриману суму в четверту колонку.

5. **Розрахуйте змінні витрати на одиницю продукції**, склавши всі суми, зазначені в четвертій колонці. Впишіть результат у відповідну клітинку таблиці (1).

### МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»

Вікторія планує продавати кілька видів фастфуду. Один із них – кебаб. Ось як вона заповнила першу частину відомості з розрахунку собівартості продукції кебабу.

<b>ВІДОМІСТЬ РОЗРАХУНКУ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ</b> (для виробників і постачальників послуг)			
<b>Продукт: «Кебаб (шаурма) в асортименті»</b>			
<b>1. ЗМІННІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ПРОДУКЦІЇ</b>			
1	2	3	4
Вихідні ресурси	Закупівельна вартість	Розрахункова кількість на одиницю продукції	Розрахункові витрати на одиницю продукції
М'ясо	90,00 €	0,15 кг	13,5 грн
Овочі	20,00 €	0,2 кг	4 грн
Лаваш	3,00 €	1 шт.	3 грн
Соус	50,00 €	0,01 л	0,5 грн
Упаковка	4,00 €	1 шт.	4 грн
<b>Розрахункові змінні витрати на одиницю продукції (1)</b>			<b>25 грн</b>

Нижче наведено деякі коментарі стосовно того, яким чином Вікторія заповнювала цю частину:

#### 1. Вихідні ресурси

Вікторія вказує вихідні ресурси, витрати на які змінюються, залежно від обсягу продукції. Ці вихідні ресурси – м'ясо, овочі, лаваш, соус та упаковка.

У виробництві також використовуються різні спеції. Витрати на них теж змінюються, залежно від обсягу приготування, однак вартість спецій, витрачених на один кебаб, є незначною, а розрахувати, скільки її потрібно на одну порцію, важко. Тому Вікторія вирішила не вносити спеції та сіль до змінних витрат. Яким чином вона додала їх до своїх постійних витрат?

#### 2. Закупівельна вартість

Вікторія зазначає суми, які їй доведеться заплатити за кожну одиницю товару. Відповідну інформацію вона отримала, дослідивши ринок і поговоривши з різними постачальниками.

#### 3. Розрахункова кількість вихідних матеріалів на одиницю продукції

За розрахунками Вікторії, на кожен кебаб їй знадобиться 150 грамів м'яса, оскільки після приготування його вага зменшиться, а також 200 грамів овочів та орієнтовно 10 мл соусу.

У третій колонці вона зазначає, скільки кожного вихідного матеріалу (м'яса, овочів, соусу) потрібно на один кебаб.

#### **4. Розрахункові витрати на одиницю продукції**

Щоб розрахувати витрати на кожен вихідний матеріал на одиницю продукції, Вікторія множить закупівельну вартість кожного вихідного матеріалу (друга колонка) на кількість кожного вихідного матеріалу, необхідну для виробництва одного кебаба (третья колонка). Результати розрахунків вона вказує в четвертій колонці.

#### **5. Розрахункові змінні витрати на одиницю продукції**

Склавши всі суми, зазначені в четвертій колонці, Вікторія обчислює змінні витрати на один кебаб – 25 грн. Зробивши такі самі розрахунки для інших позицій свого меню, вона обчислює змінні витрати на їх виробництво (детальні розрахунки наведено у таблицях Excel).

***«Тоді як змінні щомісячні витрати підприємства можуть змінюватися, залежно від обсягу продукції або надаваних послуг, змінні витрати на одиницю продукції не змінюються, якщо залишаються незмінними умови на ринку потрібної вам сировини»***

### **КРОК 2: РОЗРАХУЙТЕ ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ПРОДУКЦІЇ**

Щоб розрахувати постійні витрати на одиницю продукції для кожного з ваших товарів або послуг, скористайтеся другою частиною відомості розрахунку собівартості продукції та виконайте такі чотири кроки:

1. Розрахуйте сукупні постійні витрати на місяць; вкажіть отриману суму у відповідній клітинці таблиці у відомості розрахунку собівартості.
2. Розрахуйте сукупні змінні витрати підприємства на місяць; вкажіть отриману суму у відповідній клітинці таблиці (3) у відомості розрахунку собівартості.
3. Обчисліть співвідношення між сукупними постійними та сукупними змінними витратами на місяць; результат зазначте у відповідній клітинці таблиці (4) у відомості розрахунку собівартості.
4. Обчисліть постійні витрати на одиницю продукції та пропишіть результат у відповідній клітинці таблиці у відомості розрахунку собівартості.

#### **Розрахуйте сукупні постійні витрати на місяць**

Підрахуйте, яку суму ваше підприємство, імовірно, щомісяця витратить на кожну статтю постійних витрат. Врахуйте: якщо з метою підвищення рентабельності підприємства ви зумієте повторно використовувати та переробляти ті чи інші продукти, то зможете додати сюди постійні витрати на ці продукти.

#### **МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»**

Ось як Вікторія заповнила відомість постійних витрат свого бізнесу:

<b>ВІДОМІСТЬ ПОСТІЙНИХ ВИТРАТ</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Опис</b>	<b>Витрати на місяць, грн</b>
Орендна плата земельної ділянки	3000
Електроенергія і водопостачання, зокрема водовідведення	3400
Послуги охорони	600
Робоча сила	26640
Амортизація	5435
Транспорт	1500
Прибирання території та вивезення сміття	800
Витрати на маркетинг	2000
Податки та збори (в ролі ФОП)	2814
Спеції та сіль	300
Орендна плата земельної ділянки	3000
<b>Сукупні постійні витрати на місяць</b>	<b>46489</b>

**Ось деякі рекомендації, що допоможуть вам заповнити відомість постійних витрат.**

- Дрібні змінні витрати, які можна вважати постійними. Насамперед розрахуйте загальну кількість вихідних матеріалів, яка щомісяця потрібна вашому підприємству, з огляду на розрахунковий обсяг продукції або продажів, а потім помножьте загальну щомісячну кількість необхідних вихідних матеріалів на вартість однієї одиниці.
- Витрати на спеції та сіль Вікторія записує до постійних витрат. Річ у тім, що спецій і солі для одного кебабу потрібно зовсім небагато, і підрахувати, скільки коштує така їх кількість, важко. Зважаючи на розрахунковий обсяг продажів (див. розділ «Калькуляція продажів» у частині «Маркетинговий план»), Вікторія розрахувала кількість спецій і солі, яка їй знадобиться на місяць. Щоб обчислити щомісячні витрати на них, вона множить вартість необхідної упаковки на кількість, необхідну на місяць.
- Ставки заробітної плати, що не залежать від обсягу продукції. Такі витрати належать до постійних. Бариста та кухар отримують фіксовану заробітну плату, яка не змінюється залежно від обсягу продукції. Їхня робота безпосередньо пов'язана з виробничим процесом, але заробітна плата від обсягу продукції не залежить.
- Для щомісячного розрахунку фіксованої заробітної плати Вікторія звіряється зі своїм переліком кадрових потреб і витрат (див. «Кадрові потреби і витрати») для підприємства.
- Вікторія підсумовує всі фіксовані ставки заробітної плати.

- Витрати, які ви оплачуєте не кожен місяць. У вашого підприємства можуть бути витрати, які ви оплачуєте не кожен місяць, – наприклад, на страхування, ліцензування, закупівлю інструментів і канцтоварів. Для розрахунку таких витрат розділіть виплачену суму на кількість місяців, на які призначена виплата за цією статтею.
- Раз на рік Вікторія укладає договір оренди земельної ділянки поблизу офісного центру, вона сплачує 36 000 грн за неї на рік. Неважко підрахувати, що з розрахунку на місяць її витрати на неї становлять 3 000 грн:

$$\frac{36\ 000\ \text{грн}}{12\ \text{місяців}} = 3\ 000\ \text{грн}$$

- Помісячно Вікторія сплачуватиме єдиний податок у розмірі 1340 грн і Єдиний соціальний внесок 1474 грн. Відповідно, її витрати на обслуговування ФОП із розрахунку на місяць становлять 2 814 грн.
- Витрати на маркетинг у перший рік становитимуть 6 000 грн. Відповідно, витрати на маркетинг із розрахунку на місяць дорівнюють 500 грн:

$$\frac{6\ 000\ \text{грн}}{12\ \text{місяців}} = 500\ \text{грн}$$

- Амортизація. Амортизацією називається зниження вартості обладнання вашого підприємства, і вона також належить до витрат.

$$\frac{\text{Повна вартість обладнання}}{\text{Передбачуваний термін експлуатації}} = \text{Витрати на амортизацію}$$

Вирішіть, чи буде на вашому підприємстві обладнання, щодо якого доведеться підраховувати витрати на амортизацію. В принципі розраховувати амортизацію слід тільки для обладнання, яке:

- дорого коштує;
- має тривалий термін експлуатації.

Для розрахунку терміну експлуатації обладнання ви можете:

- відштовхнутися від власного досвіду;
- запросити інформацію в підприємства, яке поставило або виготовило обладнання;
- запросити інформацію в інших підприємств, які використовують таке саме або схоже обладнання.

Якщо ви використовуєте більше однієї машини чи іншої одиниці обладнання, підсумуйте витрати на амортизацію кожної одиниці, і ви отримаєте суму, яку треба занести до щомісячних постійних витрат.

Гриль для курей для Вікторії коштуватиме 17 450 грн, а експлуатувати його можна три роки. Тож витрати на амортизацію становитимуть 5 816,67 грн на рік:

$$\frac{17\,450 \text{ грн}}{3 \text{ роки}} = 5\,816,67 \text{ грн}$$

Витрати на амортизацію іншого обладнання розраховуються аналогічно.

Щоб розрахувати сукупні щомісячні витрати вашого підприємства на амортизацію, розділіть щорічні сукупні витрати на амортизацію всього устаткування на дванадцять місяців. Сукупні щомісячні витрати Вікторії на амортизацію становлять 5 435,00 грн:

$$\frac{65\,220 \text{ грн}}{12 \text{ місяців}} = 5\,435,00 \text{ грн}$$

Ось як Вікторія заповнила відомість амортизації свого підприємства:

<b>Обладнання</b>	<b>Орієнтовна вартість покупки, грн</b>	<b>Орієнтовний термін експлуатації, рік</b>	<b>Амортизація на рік, грн</b>
Апарат для шаурми Remta SD10	9250	3	3083,33
Гриль роликівий КИЙ-В Трейд ННД-05	4100	3	1366,67
Гриль контактний Remta R80	8300	3	2766,67
Гриль для курей КИЙ-В ГК-4	17450	3	5816,67
Мікрохвильова піч	2800	3	933,33
Фритюр	2600	3	866,67
Термопот	2100	3	700,00
Шафа холодильна демонстраційна	17500	5	3500,00
Морозильна камера	6500	5	1300,00
Обладнання для розливу напоїв	20000	5	4000,00
Слайсер	6600	3	2200,00
Кавова машина	30000	3	10000,00
Підставка під гастроємності	3200	3	1066,67
Гастроємності	4000	3	1333,33
Посуд та інвентар	2000	3	666,67
Причеп торговий	125000	10	12500,00
Установка безперебійного живлення	30000	3	10000,00
Меблі	7500	5	1500,00
Витяжка	3600	5	720,00
Мийка	2700	3	900,00

<b>Разом</b>	305200	65220
<b>Амортизація на місяць</b>		5 435,00 грн

Тепер Вікторія знає, що її сукупні постійні витрати на місяць становлять 46 489 грн. Цю суму вона і вказує у відповідній клітинці таблиці (2) у другій частині відомості розрахунку собівартості свого кебабу.

Сукупні змінні витрати вашого підприємства – це всі змінні витрати, яких воно зазнає у зв'язку з виробництвом різних товарів і послуг. Щоб обчислити щомісячні сукупні змінні витрати на товар або послугу, візьміть змінні витрати на одиницю продукції та помножьте їх на кількість продукції, яку ваше підприємство виробляє за місяць.

Як видно з калькуляції продажів, щомісяця Вікторія продає в середньому 168 кебабів і 147 бургерів і т.д. Ось як вона розраховувала свої сукупні щомісячні змінні витрати:

<b>Продукція</b>	<b>Кількість виробленої продукції на місяць</b>	<b>Змінні витрати на одиницю продукції, грн</b>	<b>Сукупні змінні витрати на місяць, грн</b>
Кебаб (шаурма) в асортименті	168 шт.	25	4200
Бургер в асортименті	147 шт.	25,9	3807,3
Хот-дог в асортименті	423 шт.	14,52	6141,96
Картопля фрі	70 кг	125,5	8785
Курятина гриль	57 кг	64,286	3664,302
Напої гарячі	420 порцій	7,74	3250,8
Напої холодні	58 порцій	12	696
<b>Разом</b>			<b>30 545,3</b>

### **3. Обчисліть співвідношення між сукупними постійними та змінними витратами на місяць**

Сукупні постійні витрати на місяць стосуються підприємства загалом і повинні бути поділені та розподілені з розрахунку на кожну одиницю товарів і послуг, які виробляє або продає підприємство. Постійні витрати на одиницю продукції залежать від змінних витрат на її виробництво. Отже, щоб обчислити постійні витрати на одиницю продукції, ми спершу повинні обчислити співвідношення між постійними і змінними витратами підприємства загалом.

Вікторії необхідно додати певну частку своїх сукупних постійних витрат (46 489 грн) до витрат на кожен кебаб, бургер, хот-дог чи напій. Вона поділила сукупні постійні витрати (46 489 грн) на сукупні змінні витрати (30 545,3 грн). Отриманий результат (1,52) Вікторія вказує у відповідній клітинці таблиці (4) у відомості розрахунку собівартості продукції.

#### 4. Обчисліть постійні витрати на одиницю продукції

Знаючи співвідношення постійних і змінних витрат підприємства загалом, ми легко можемо обчислити постійні витрати на одиницю продукції, помноживши це співвідношення на змінні витрати на одиницю продукції.

Вікторія множить змінні витрати на один кебаб (25 грн на співвідношення постійних і змінних витрат, що становить 1,52. Виходить 38 грн – це і є постійні витрати на один кебаб. Їх вона вказує у відповідній клітинці таблиці (5) у відомості розрахунку собівартості продукції.

<b>ВІДОМІСТЬ РОЗРАХУНКУ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ</b> (для виробників і постачальників послуг)		
<b>Продукт: Кебаб (шаурма) в асортименті</b>		
<b>2. ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ПРОДУКЦІЇ</b>		
Розрахункові сукупні постійні витрати на місяць (2)	46 489 грн	
Розрахункові сукупні змінні витрати підприємства на місяць (3)	<b>30 545,3 грн</b>	
Співвідношення між сукупними постійними і змінними витратами (4) = (2) / (3)	1,52	
<b>Розрахункові постійні витрати на одиницю продукції (5) = (4) x (1)</b>		<b>38 грн</b>

Вікторія планує продавати кілька найменувань продукції. Для підприємств, які виробляють одне найменування продукції або один вид послуг, розрахувати постійні витрати на одиницю продукції можна простим поділом сукупних постійних щомісячних витрат на кількість одиниць продукції, вироблених за місяць.

***«Тоді як постійні щомісячні витрати підприємства залишаються незмінними, постійні витрати на одиницю продукції змінюються, залежно від обсягу виробленої продукції або надаваних послуг. Що більше одиниць продукції ви виробляєте, то нижчими є постійні витрати на одиницю і, відповідно, собівартість продукції»***

Розрахувавши постійні витрати на одиницю продукції, ви зробили другий крок до розрахунку собівартості продукції.

#### **КРОК 3: ПІДСУМУЙТЕ ДАНІ Й ОТРИМАЙТЕ ПОВНУ СОБІВАРТІСТЬ ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ**

Виконавши кроки 1 і 2, ви готові розрахувати повну собівартість одиниці продукції.

Щоб підрахувати собівартість одного кебаба Вікторія виконала кроки 1 і 2. Щоб зробити третій крок, вона додає один до одного показники, зазначені у відомості розрахунку собівартості продукції:



Крок 1 Розрахувати	Крок 2 Розрахувати	Крок 3 Скласти
Змінні витрати на одиницю продукції	+      Постійні витрати на одиницю продукції	=      Певна собівартість одиниці продукції
25 грн	38 грн	63 грн

За допомогою таких самих трьох кроків Вікторія розраховує і собівартість інших найменувань у меню, використовуючи для них окремі відомості розрахунку собівартості продукції.

Продукт 2	Бургер в асортименті		
<b>1. ЗМІННІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ПРОДУКЦІЇ</b>			
Вихідні ресурси	Закупівельна вартість	Розрахункова кількість на одиницю продукції	Розрахункові витрати на одиницю продукції
Булка	8,00 €	1	8
Котлета	10,00 €	1	10
Овочі	50,00 €	0,01	0,5
Сир	160,00 €	0,02	3,2
Соус	20,00 €	0,01	0,2
Коробка для бургера	4,00 €	1	4
			0
			0
			0
<b>Розрахункові сукупні змінні витрати на одиницю продукції (1)</b>			25,9
<b>2. ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ПРОДУКЦІЇ</b>			
Розрахункові сукупні постійні витрати на місяць (2)		46489,0	
Розрахункові сукупні змінні витрати підприємства на місяць (3)		30532,5	
Співвідношення між постійними та змінними витратами (4)		1,5	
Розрахункові постійні витрати на одиницю продукції (5)			39,4
<b>3. ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ (6) = (1) + (5)</b>			65,3

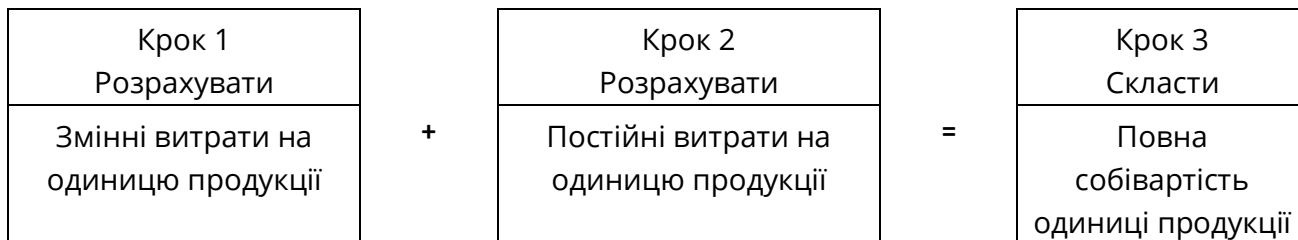
Скористайтеся електронними таблицями для розуміння процедури розрахунку собівартості інших найменувань меню.

### 10.3. Розрахунок собівартості для підприємства роздрібною або гуртовою торгівлі

Якщо ви виробник або постачальник послуг, дивіться відповідний розділ.

Підприємства роздрібної та гуртової торгівлі несуть аналогічні витрати, і розрахувати їх можна таким самим способом.

Для розрахунку повної собівартості кожного товару вони виконують такі три кроки:



Перед вами – відомість розрахунку собівартості продукції для підприємств роздрібної та гуртової торгівлі. Вам належить навчитися покрокової методики заповнення відомості.

<b>ВІДОМІСТЬ РОЗРАХУНКУ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ</b> (для виробників і постачальників послуг)			
КОЕФІЦІЄНТ ПОСТІЙНИХ ВИТРАТ (%)			
СУКУПНІ ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ НА МІСЯЦЬ (2)		= _____ x 100% = <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">%</span>	
СУКУПНІ ЗМІННІ ВИТРАТИ НА МІСЯЦЬ (3)		ПОСТІЙНИХ ВИТРАТ (4)	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Товар</b>	<b>Змінні витрати на одиницю товару (1)</b>	<b>Постійні витрати на одиницю товару (5) = (1) x (4)</b>	<b>Повна собівартість одиниці товару (6) = (1) x (5)</b>

### **КРОК 1: З'ЯСУЙТЕ РОЗМІР ЗМІННИХ ВИТРАТ НА ОДИНИЦЮ ТОВАРУ**

Для підприємства роздрібної або гуртової торгівлі змінні витрати – це витрати на придбання товарів для перепродажу. Змінними витратами вважаються і транспортні витрати, але оскільки їх розмір із розрахунку на кожну одиницю проданого товару є мінімальним, обчислити їх важко, тому їх можна занести до постійних витрат.

## КРОК 2: РОЗРАХУЙТЕ ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ НА ОДИНИЦЮ ТОВАРІВ

Для підприємств роздрібної та гуртової торгівлі постійні витрати – це здебільшого всі інші витрати, з якими пов'язана робота підприємства, за винятком витрат на придбання товарів для перепродажу. Щоб розрахувати постійні витрати на одиницю товару для кожного з ваших товарів, виконайте такі чотири кроки:

1. Обчисліть сукупні постійні щомісячні витрати; вкажіть отриману суму у відповідній клітинці таблиці (2) у відомості розрахунку собівартості.
2. Обчисліть сукупні змінні щомісячні витрати підприємства; вкажіть отриману суму у відповідній клітинці таблиці (3) у відомості розрахунку собівартості.
3. Обчисліть співвідношення між сукупними постійними і сукупними змінними витратами на місяць; результат вкажіть у відповідній клітинці таблиці (4) у відомості розрахунку собівартості.
4. Обчисліть постійні витрати на одиницю товару та зазначте результат у відповідній клітинці таблиці (5) у відомості розрахунку собівартості.

### 1. Розрахуйте сукупні постійні щомісячні витрати

Ось деякі рекомендації, що допоможуть вам під час заповнення відомості постійних витрат.

- **Витрати на робочу силу.** Сукупна заробітна плата, оклади і допомоги, що виплачуються працівникам і власникам підприємства роздрібної або гуртової торгівлі, належать до постійних витрат.
- **Витрати, які ви оплачуєте не кожен місяць.** У вашого підприємства можуть бути витрати, які ви оплачуєте не кожен місяць, – наприклад, на страхування, ліцензування, закупівлю інструментів і канцтоварів. Для розрахунку таких витрат розділіть вартість предмета оплати на кількість місяців, протягом яких він використовується.
- **Амортизація.** Як розраховується амортизація, див. стор. 105-106.

### 2. Розрахуйте сукупні змінні щомісячні витрати

Сукупні змінні щомісячні витрати – це витрати, які ваше підприємство несе кожного місяця на придбання товарів для перепродажу. Для розрахунку сукупних змінних витрат на кожен місяць вам необхідно скористатися виконаною вами калькуляцією щомісячних продажів.

### 3. Обчисліть співвідношення між сукупними постійними і змінними витратами

$$\text{Коефіцієнт постійних витрат} = \frac{\text{Сукупні постійні витрати на місяць}}{\text{Сукупні змінні витрати на місяць}} \times 100\%$$

### 4. Обчисліть постійні витрати на одиницю товару

Постійні витрати на одиницю товару дорівнюють змінним витратам на одиницю товару, помноженим на коефіцієнт постійних витрат.

При цьому ви можете отримати коефіцієнт, що може перевищувати сотні відсотків. Не лякайтеся, це означає, що ви зазнаєте значних постійних видатків. Відтак рівень націнки, який ви повинні встановити, має відповідати цьому рівню.

З'ясувавши повну собівартість, перейдіть до розділу «Ціна» вашого маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план». Остаточна ціна вашого товару або послуги повинна бути встановлена з урахуванням таких факторів:

- Повна собівартість вашого товару або послуги. Якщо повна собівартість перевищує ціну, яку готові платити клієнти, ваші товар або послуга навряд чи принесуть вам прибуток.
- Ціна, яку готові платити клієнти. Сума, яку готові платити клієнти, залежить, крім іншого і від того, яким чином ви продаватимете ваш товар або послугу.
- Ціни ваших конкурентів. Вам буде важко призначити вищу, ніж у них, ціну за ідентичну продукцію, навіть якщо клієнти в змозі заплатити більше.

### **КРОК 3: ОБЧИСЛИТИ ПОВНУ СОБІВАРТІСТЬ ОДИНИЦІ ТОВАРУ**

Щоб отримати повну собівартість одиниці товару, складіть змінні та постійні витрати на одиницю товару.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

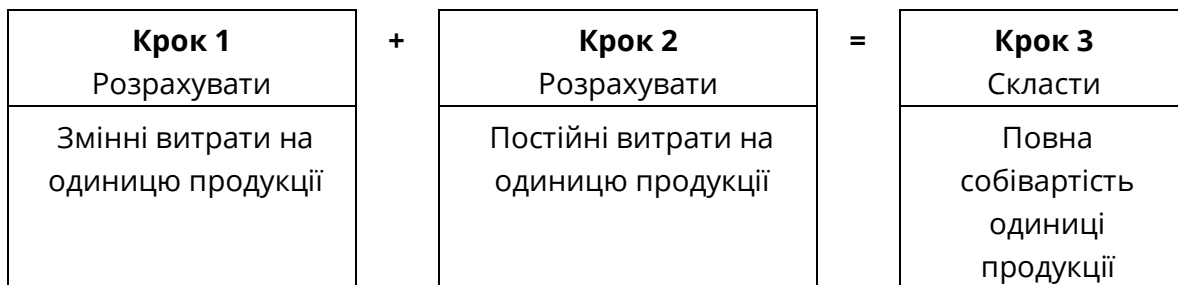
Якщо ви плануєте відкрити підприємство в сфері виробництва або послуг, заповніть розділ 6.1. «Відомість розрахунку собівартості продукції», розділ 6.3. «Відомість постійних витрат», розділ 6.4. «Відомість амортизації» і розділ 6.5. «Сукупні змінні витрати на місяць» у вашому навчальному зошиті «Бізнес-план».

Якщо ви плануєте відкрити підприємство роздрібною або гуртовою торгівлю, заповніть розділ 6.2. «Відомість розрахунку собівартості продукції», розділ 6.3. «Відомість постійних витрат» і розділ 6.6. «Місячна відомість закупівель» у вашому навчальному зошиті «Бізнес-план». Провівши розрахунок собівартості ваших товарів або послуг, поверніться до маркетингового плану та зробіть коригування у розділі «Ціна».

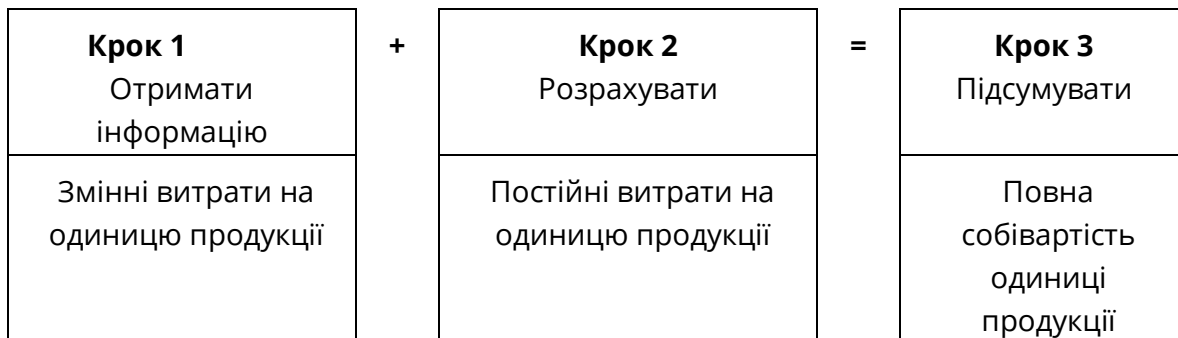
#### **ВИСНОВКИ**

Прочитавши цей розділ, ви дізналися:

- **Собівартість** – це гроші, які ваше підприємство витрачає на виробництво та збут товарів і послуг.
- **Розрахунок витрат** – це спосіб розрахувати повну собівартість виробництва і збуту товару або надання послуги. Розрахунок витрат допомагає вашому підприємству:
  - встановлювати ціни;
  - скорочувати і контролювати витрати;
  - ухвалювати більш виважені рішення з питань ведення бізнесу;
  - складати плани на майбутнє.
- Витрати підприємства можуть бути розділені на дві категорії:
  - Постійні витрати залишаються незмінними навіть у разі зміни обсягів виробництва, продажів або надаваних послуг.
  - Змінні витрати змінюються, залежно від обсягів виробництва, продажів або надаваних послуг.
    - Для виробників і постачальників послуг розрахунок собівартості товару або послуги передбачає такі три кроки:



- Для гуртових або роздрібних торговельних підприємств змінні витрати – це витрати на придбання товарів для перепродажу. Відповідно, щоб зробити перший крок, тобто обчислити змінні витрати, вам необхідно лише отримати в постачальників інформацію про ціни на їхню продукцію:



## 11. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Переважно в перші місяці роботи підприємства буває складно відшкодувати витрати або отримати прибуток. Поки почнуть надходити гроші від продажів, мине деякий час. У цей період ваш бізнес є украй уразливим, і вам слід пильно стежити за своїм фінансовим становищем.

Відкриваючи нове підприємство, слід пам'ятати про два дуже важливі моменти:

- **Не витрачайте всі готівкові кошти.**
- **Переконайтеся в тому, що розпочата вами справа з часом стане прибутковою.**

### 11.1. Що таке фінансове планування?

Під фінансовим плануванням розуміють процес розроблення фінансових планів і планових показників, що забезпечують розвиток підприємства необхідними фінансовими ресурсами, узгодження джерел їх формування та напрямів використання, відповідно до виробничих і маркетингових планів, і планових показників діяльності малого підприємства з метою досягнення бажаного результату найбільш раціональним шляхом і підвищення ефективності фінансової діяльності в наступному періоді.

Фінансовий план – це найважливіший елемент бізнес-плану, що складається як для обґрунтування конкретних інвестиційних проєктів, так і для управління поточною та стратегічною фінансовою діяльністю.

Мета складання фінансового плану полягає у взаємоузгодженні доходів і витрат. Поточний фінансовий план складається на рік із розбивкою по місяцях (кварталах), оскільки протягом року потреба в грошових коштах значно змінюється, і може спостерігатися дефіцит або надлишок фінансових ресурсів. Розбивка річного фінансового плану на коротші проміжки часу дає змогу відстежувати виникнення вхідних і вихідних грошових потоків, визначити потребу в залученні коштів.

Для планування і моніторингу фінансового становища свого підприємства виконайте такі чотири кроки:

1. Складіть план прибутку.
2. Складіть план руху грошових коштів.
3. Щомісяця звіряйте фінансову звітність із обома планами.
4. Якщо щось іде не за планом, вживайте заходів.

### 11.2. Складіть план прибутку

$$\boxed{\text{ПРОДАЖІ}} + \boxed{\text{ВИТРАТИ}} = \boxed{\text{ПРИБУТОК}}$$

Прибуток – це сума коштів, що залишилися після того, як ви відняли всі витрати вашого підприємства від суми продажів. Таким чином, перш ніж скласти план прибутку, вам необхідно скласти план продажів і план витрат підприємства.

У розділі необхідно здійснити такі кроки.

1. Скласти план щодо доходів (виручка від реалізації).
2. Скласти план умовно-постійних витрат.
3. Скласти план умовно-змінних витрат.
4. Провести розрахунок прибутку.
5. Обрахувати рентабельність бізнес-проєкту.
6. Визначити точку беззбитковості (аналітично та графічно).

Для **планування доходів** на перші два роки роботи для розрахунку необхідно взяти обсяг із плану виробництва та відповідну вартість товарів, згідно з прейскурантом. Знайти добуток цих двох показників, відповідно, для кожного найменування товару (послуги) за визначений період (місяць, квартал). Результати розмістити в таблиці. У першому звітному році дохід визначається помісячно, а у другому – поквартально. Далі необхідно знайти дохід за кожен звітний рік і за два роки. Отриманий результат порівняти з максимально дозволеним доходом, залежно від групи оподаткування (з 2 квітня 2020 року):

- I група – до 1 млн грн на рік
- II група – до 5 млн грн на рік
- III група – до 7 млн грн на рік

У плані продажів показано місячний обсяг продажів, на який може розраховувати ваше підприємство. Складаючи маркетинговий план (див. частину IV), ви розрахували ціну, яку призначите за свій товар чи послугу, і місячний обсяг продажів свого товару або послуги. Тепер вам необхідно використовувати цю інформацію, щоб скласти план продажів.

Вікторія відкриється в травні, але перш ніж вона зможе запустити виробництво готової для продажу продукції, їй знадобляться два місяці для підготовки, тож треба починати готуватися вже в березні. Тому Вікторія вирішила скласти план на період від березня до грудня. Відпускну ціну й обсяг продажів кожного продукту вона взяла з маркетингового плану. Вартість продажу кожного продукту вона розрахувала, помноживши його відпускну ціну на обсяг продажів у поточному місяці. Потім склала вартість продажів обох своїх продуктів, аби обчислити сукупні продажі бізнесу.

		ПЛАН ПРОДАЖІВ								
Товар	Опис	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Листопад	Усього
Хот-дог асортименті	Відпускна ціна, грн	95	95	95	95	95	95	95	95	2020
	Обсяг продажів, шт.	200	250	300	260	280	270	240	220	
	Вартість продажів, грн (1)	19000	23750	28500	24700	26600	25650	22800	20900	191900
Бургер асортименті	Відпускна ціна, грн	75	75	75	75	75	75	75	75	
	Обсяг продажів	220	240	260	220	240	220	200	160	1760
	Вартість продажів, грн (2)	16500	18000	19500	16500	18000	16500	15000	12000	132000

Хот-дог асортименті	Відпускна ціна, грн	50	50	50	50	50	50	50	50	
	Обсяг продажів, шт.	600	650	680	660	700	640	600	550	5080
	Вартість продажів, грн (3)	30000	32500	34000	33000	35000	32000	30000	27500	254000
Картопля фрі	Відпускна ціна, грн	360	360	360	360	360	360	360	360	
	Обсяг продажів, шт.	90	100	120	90	150	120	100	70	840
	Вартість продажів, грн (4)	32400	36000	43200	32400	54000	43200	36000	25200	302400
Курятина гриль	Відпускна ціна, грн	190	190	190	190	190	190	190	190	
	Обсяг продажів, шт.	60	90	90	70	120	100	90	60	680
	Вартість продажів, грн (5)	11400	17100	17100	13300	22800	19000	17100	11400	129200
Напої гарячі	Відпускна ціна, грн	25	25	25	25	25	25	25	25	
	Обсяг продажів, шт.	600	640	660	620	660	650	630	580	5040
	Вартість продажів, грн (6)	15000	16000	16500	15500	16500	16250	15750	14500	126000
Напої холодні	Відпускна ціна, грн	20	20	20	20	20	20	20	20	
	Обсяг продажів, шт.	100	240	260	100	0	0	0	0	700
	Вартість продажів, грн (7)	2000	4800	5200	2000	0	0	0	0	14000
Загальна вартість продажів, грн (5)=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7)		97900	110250	125200	106600	133600	117350	103800	85600	880300

### 11.3. План витрат

У плані витрат показані ймовірні щомісячні витрати вашого підприємства. Для складання такого плану вам треба знати змінні витрати на одиницю продукції та сукупні постійні щомісячні витрати вашого підприємства. Отримати ці дані можна під час розрахунку собівартості товару або послуги. Крім цього, вам необхідно знати кількість товарів або послуг, які ваше підприємство вироблятиме або надаватиме щомісяця. Ці дані можна взяти з плану продажів.

**«Якщо ви є постачальником послуг або якщо ваше підприємство не має запасів готових товарів, обсяг виробництва може збігатися з розрахунковим обсягом продажів. Але з тих чи інших міркувань, – наприклад, в інтересах рентабельності, – ви можете побудувати роботу так, щоб обсяг виробництва й обсяг продажів розрізнялися»**

Вікторія вироблятиме стільки продукції, скільки зможе продати, тому обсяг виробництва в підприємства буде таким самим, як і обсяг продажів. Аналогічно це буде працювати і в послугах Максима.



ПЛАН ПРОДАЖІВ										
Товар	Опис	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Листопад	Усього
Хот-дог асортименті	Обсяг виробництва, шт. (1)	200	250	300	260	280	270	240	220	2020
	Змінні витрати на одиницю продукції, грн (2)	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
	Сукупні змінні витрати, грн (3)=(1)x(2)	5000	6250	7500	6500	7000	6750	6000	5500	50500
Бургер асортименті	Обсяг виробництва, шт. (1)	220	240	260	220	240	220	200	160	1760
	Змінні витрати на одиницю продукції, грн (2)	25,90	25,90	25,90	25,90	25,90	25,90	25,90	25,90	
	Сукупні змінні витрати, грн (3)=(1)x(2)	5698	6216	6734	5698	6216	5698	5180	4144	45584
Хот-дог асортименті	Обсяг виробництва, шт. (1)	600	650	680	660	700	640	600	550	5080
	Змінні витрати на одиницю продукції, грн (2)	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	
	Сукупні змінні витрати, грн (3)=(1)x(2)	8712	9438	9873,6	9583,2	10164	9292,8	8712	7986	73761,6
Картопля фри	Обсяг виробництва, шт. (1)	90	100	120	90	150	120	100	70	840
	Змінні витрати на одиницю продукції, грн (2)	125,50	125,50	125,50	125,50	125,50	125,50	125,50	125,50	
	Сукупні змінні витрати, грн (3)=(1)x(2)	11295	12550	15060	11295	18825	15060	12550	8785	105420
Курятина гриль	Обсяг виробництва, шт. (1)	60	90	90	70	120	100	90	60	680
	Змінні витрати на одиницю продукції, грн (2)	64,29	64,29	64,29	64,29	64,29	64,29	64,29	64,29	
	Сукупні змінні витрати, грн (3)=(1)x(2)	3857,16	5785,74	5785,74	4500,02	7714,32	6428,6	5785,74	3857,16	43714,48
Напої гарячі	Обсяг виробництва, шт. (1)	600	640	660	620	660	650	630	580	5040
	Змінні витрати на одиницю продукції, грн (2)	7,74	7,74	7,74	7,74	7,74	7,74	7,74	7,74	

	Сукупні змінні витрати, грн (3)=(1)x(2)	4644	4953,6	5108,4	4798,8	5108,4	5031	4876,2	4489,2	39009,6
Напої холодні	Обсяг виробництва, шт. (1)	100	240	260	100	0	0	0	0	700
	Змінні витрати на одиницю продукції, грн (2)	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	
	Сукупні змінні витрати, грн (3)=(1)x(2)	1200	2880	3120	1200	0	0	0	0	8400
<b>Сукупні змінні витрати підприємства, (7)=(3)+ (3)+...(3)</b>		97900	110250	125200	106600	133600	117350	103800	85600	880300
<b>Сукупні постійні витрати, грн (8)</b>		40406,2	48073,3	53181,7	43575	55027,7	48260,4	43103,9	34761,4	366389,7
<b>Повна собівартість, грн (9)=(7)+(8)</b>		46489	46189	45689	45189	45039	44939	44889	44889	363312
<b>Повна собівартість, грн (9)=(7)+(8)</b>		86895,2	94262,3	98870,7	88764	100066,7	93199,4	87992,9	79650,3	729701,7

#### 11.4. План прибутку

У плані прибутку показано щомісячний прибуток, на який розраховує ваше підприємство. Виконайте такі три кроки:

1. Візьміть дані з вашого плану продажів і плану витрат.
2. Впишіть дані до плану прибутку.
3. Проведіть у плані прибутку необхідні розрахунки, щоб визначити передбачуваний валовий і чистий прибуток вашого підприємства за перший рік.

План повинен підтверджувати, що ваше підприємство може розраховувати на такий прибуток, за якого воно не сильно постраждає, навіть якщо щось піде не так. Наприклад:

- якщо продажі виявилися нижчими, ніж ви припускали;
- якщо вийшов із ладу один із механізмів.

Нижче представлений повний план прибутку, який Вікторія склала для точки мобільного харчування «РОЯЛ КЕБАБ».

ПЛАН ПРИБУТКУ (Грошова одиниця: грн)											
Опис	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом
Загальна вартість продажів (1)			97900	110250	125200	106600	133600	117350	103800	85600	880300

Сукупні змінні витрати (2)			40406,2	48073,3	53181,7	43575	55027,7	48260,4	43103,9	34761,4	366389,7
Валовий прибуток (3) = (1) - (2)			57493,8	62176,7	72018,3	63025	78572,3	69089,6	60696	50838,6	513910,3
Сукупні постійні витрати (4)	7914	10714	46489	46189	45689	45189	45039	44939	44889	44889	363312
Чистий прибуток (5) = (3) - (4)	(7914)	(10714)	11004,8	15987,3	26329,3	17836	33533,3	24150,6	15807,1	5949,6	150598,3

Виконавши такі самі кроки, Максим склав такий план прибутку його бізнесу «МаксКлін» на перший рік.

<b>ПЛАН ПРИБУТКУ</b> (Грошова одиниця: грн)									
<b>Опис</b>	<b>Січень</b>	<b>Лютий</b>	<b>Березень</b>	<b>Квітень</b>	<b>Травень</b>	<b>Червень</b>	<b>Липень</b>	<b>Серпень- Грудень</b>	<b>Разом</b>
Загальна вартість продажів (1)	32850	38150	40550	57500	55850	53150	42350	229200	549600
Сукупні змінні витрати (2)	11551,1	13296,8	14178,9	19864,7	20649,5	19954,3	15921,4	84073,1	199489,8
Валовий прибуток (3) = (1) - (2)	21298,9	24853,2	26371,1	37635,3	35200,5	33195,7	26428,6	145126,9	350110,2
Сукупні постійні витрати (4)	26450,6	26450,6	24750,6	24750,6	24750,6	24750,6	24750,6	124973	301627,2

Чистий прибуток (5) = (3) - (4)	(5151,7)	(1597,4)	1620,5	12884,8	10449,9	8445,1	1678	20154,1	48483,3
---------------------------------------	----------	----------	--------	---------	---------	--------	------	---------	---------

У березні та квітні у Вікторії й у січні та лютому в Максима чистий прибуток обчислюється від'ємною величиною. Щоб показати це, її сума взята в дужки, що означає, що цього місяця їхній бізнес працюватиме зі збитком. Через низький рівень продажів валовий прибуток не покриє постійних витрат.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Виконайте такі самі кроки, щоб скласти власні план продажів, план витрат і план прибутку на перший рік роботи вашого підприємства (розділи 7.1, 7.2 і 7.3 робочого зошита «Бізнес-план»).

### 11.5. Складіть план руху грошових коштів

План руху грошових коштів – це прогноз очікуваного приходу та витрати грошових коштів вашого підприємства на кожен місяць. План руху грошових коштів допоможе вам бути впевненими в тому, що ваше підприємство в жоден момент не залишиться без готівкових коштів.

Залишитися без готівкових коштів підприємство може з багатьох причин. Наприклад:

- Перш ніж ви щось продасте, вам необхідно побудувати фабрику або придбати обладнання та сировину. Це означає, що витрати у вас уже здійснені, а доходів ще немає.
- Якщо ви надаєте клієнтам кредити, вони будуть виплачені не одразу.

## МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»

На перший період своєї діяльності Вікторія склала такий план руху грошових коштів. Вона врахувала постійні витрати, пов'язані з її бізнесом, яких вона зазнає на етапі підготовки, зокрема: податки та збори (в ролі ФОП) – 2814 грн, витрати на транспорт – 1500 грн, послуги охорони – 600 грн та оренда земельної ділянки – 3000 грн. У квітні вона додатково укладе угоду з прибирання та вивезення сміття (800 грн) і почне виготовляти маркетингові матеріали (2000 грн).

**МОБІЛЬНА ТОРГІВЛЯ КЕБАБОМ «РОЯЛ КЕБАБ»**

ПЛАН РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ (Грошова одиниця: грн)												
ПРИХІД	Місяць	До	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<b>1. Кошти на початок місяця</b>			(7914)	(18628)	(7123,2)	9864,5	36693,8	54529,7	88063	112213,6	128020,7
	2. Кошти від продажу за готівковий розрахунок				97900	110250	125200	106600	133600	117350	103800	85600
	3. Кошти від продажу в кредит											
	4. Інші надходження грошових коштів	55200										
	5. Грант на власну справу	250000										
	<b>6. Загальний прихід грошових коштів</b>	305200			97900	110250	125200	106600	133600	117350	103800	85600
<b>ВИТРАТИ</b>	7. Закупівля товарів				40406,2	48073,3	53181,7	43575	55027,7	48260,4	43103,9	34761,4
	8. Виплата заробітної плати				26640	26640	26640	26640	26640	26640	26640	26640
	9. Закупівля обладнання	305200										
	10. Виплати за кредитами											
	11. Інші виплати		7914	10714	19349	18549	18549	18549	18399	18299	18249	18249
	<b>12. Загальні витрати коштів</b>	305200	7914	10714	86395,2	93262,3	98370,7	88764	100066,7	93199,4	87992,9	79650,4
	<b>13. Кошти на кінець місяця</b>	0	(7914)	(18628)	(7123,2)	9864,5	36693,8	54529,7	88063	112213,6	128020,7	133970,3

## КЛІНІНГОВА КОМПАНІЯ «МАКСКЛІН»

Максим також склав план руху грошових коштів. Діяльність він розпочинає одразу після новорічних свят

ПЛАН РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ (Грошова одиниця: грн)														
ПРИХІД	Місяць	До	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<b>1. Кошти на початок місяця</b>		0	(5151,7)	(6749,1)	(5128,6)	7756,2	18206,1	26651,2	28329,2	31739,2	37036,9	44837,7	48163
	2. Кошти від продажу за готівковий розрахунок		32850	38150	40550	57500	55850	53150	42350	45050	47350	50900	46000	39900
	3. Кошти від продажу в кредит													
	4. Інші надходження грошових коштів	24031												
	5. Грант на власну справу	100000												
	<b>6. Загальний прихід грошових коштів</b>	124031	32850	38150	40550	57500	55850	53150	42350	45050	47350	50900	46000	39900
<b>ВИТРАТИ</b>	7. Закупівля товарів		11551,1	13296,8	14178,9	19864,7	20649,5	19954,3	15921,4	16889,5	17301,7	18348,7	16714,1	14819,1
	8. Виплата заробітної плати													
	9. Закупівля обладнання	124031												
	10. Виплати за кредитами													
	11. Інші виплати		26450,6	26450,6	24750,6	24750,6	24750,6	24750,6	24750,6	24750,6	24750,6	24750,6	25960,6	24760,6
	<b>12. Загальні витрати коштів</b>	124031	38001,7	39747,4	38929,5	44615,2	45400,1	44704,9	40672	41640	42052,3	43099,3	42674,7	39579,6
	<b>13. Кошти на кінець місяця</b>	0	(5151,7)	(6749,1)	(5128,6)	7756,2	18206,1	26651,2	28329,2	31739,2	37036,9	44837,7	48163	48483,3

## 11.6. Точка беззбитковості

**Рентабельність** (від нім. rentabel – прибутковий, корисний) – відносний показник економічної ефективності. Коефіцієнт рентабельності виробництва розраховується як відношення прибутку до витрат виробництва та вимірюється у відсотках (форм.7.2).

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток за 2 роки}}{\text{Валові витрати за 2 роки}} * 100, \%$$

**Точка беззбитковості** характеризує таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції фірми повністю покривають витрати на її виробництво й реалізацію (ситуація, коли фірма не отримує прибутків, але не має і збитків). Таким чином, точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції має продати фірма, щоб її витрати окупилися її доходами. Продаж кожної наступної одиниці продукції приносить фірмі прибуток. Навпаки, зменшення обсягів продажу продукції нижче за рівень, визначений точкою беззбитковості, означає, що фірма зазнає збитків.

**Точка беззбитковості (критичний обсяг продукції, точка рівноваги)** – така точка, в якій загальна сума повних витрат дорівнює загальній сумі виручки від реалізації продукції.

Для визначення **точки беззбитковості в натуральному вимірі** необхідно скористатися формулою.

$$\text{ТБЗ} = \text{УПВ} \div (\text{СЦ} - \text{СУЗВ})$$

де ТБЗ – точка беззбитковості; УПВ – умовно-постійні витрати за 2 роки; СЦ – середня ціна; СУЗВ – середні умовно-змінні витрати на одиницю продукції (одну послугу).

Для визначення середньої ціни необхідно скористатися формулою:

$$\text{СЦ} = \text{Д} \div \text{КП}$$

де Д – дохід за 2 роки; КП – кількість випущеної продукції (наданих послуг) за два роки.

Для визначення середніх умовно-змінних витрат на одну послугу необхідно скористатися формулою:

$$\text{СУЗВ} = \text{УЗВ} \div \text{КП}$$

де УЗВ – умовно-змінні витрати за 2 роки.

Для визначення **точки беззбитковості у грошовому виразі** необхідно скористатися формулою:

$$\text{ТБЗ} = \text{УПВ} \div \text{Км}$$

де ТБЗ – точка беззбитковості; УПВ – умовно-постійні витрати за 2 роки; Км – коефіцієнт маржинального доходу.

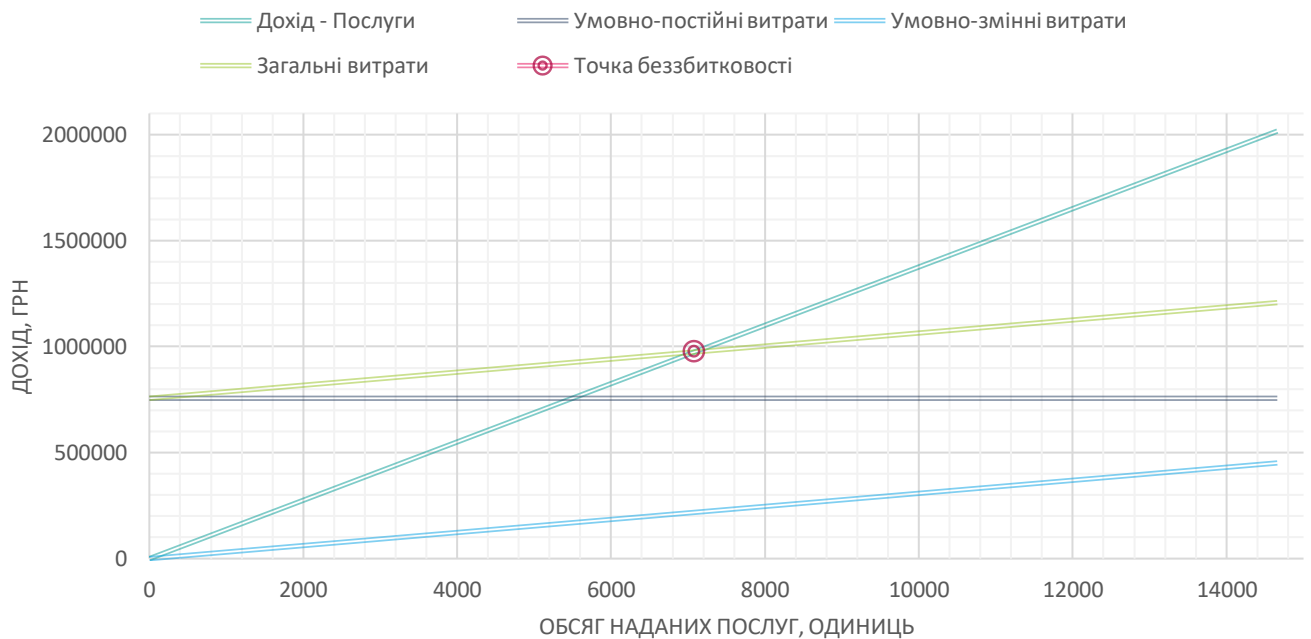
Коефіцієнт маржинального доходу розраховується за формулою:

$$\text{Км} = (\text{Д} - \text{УЗВ}) \div \text{Д}$$

де Д – дохід за 2 роки, УЗВ – умовно-змінні витрати за 2 роки.

Після проведених обрахунків у тексті розділу необхідно розмістити графік розрахунку точки беззбитковості. Приклад графічного зображення точки беззбитковості поданий нижче:

## Приклад графічного відображення



## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Заповніть такі самі пункти в розділі 7.4. «План руху грошових коштів» у навчальному зошиті «Бізнес-план».

## ВИСНОВКИ

Прочитавши розділ «Фінансове планування», ви дізналися:

- Відкриваючи своє підприємство, ви повинні бути впевнені в тому, що у вас достатньо грошей і вони не закінчаться, перш ніж ваше підприємство почне приносити дохід. Тому вам необхідно займатися перспективним плануванням, щоб ваше підприємство не тільки приносило прибуток, а й мало достатню для бізнесу кількість грошових коштів.
- У перші кілька місяців ваш бізнес є дуже уразливим, тож вам доведеться належно продумати його фінансування. Для планування та моніторингу фінансового становища вашого підприємства виконайте такі чотири кроки:
  - складіть план прибутку;
  - складіть план руху грошових коштів;
  - коли підприємство почне працювати, щомісяця звіряйте поточний стан справ з обома планами;
  - якщо щось іде не за планом, вживайте заходів.
- Прибуток – це сума коштів, що залишилися після того, як ви відняли всі витрати вашого підприємства від суми продажів. Таким чином, перш ніж скласти план прибутку, вам необхідно скласти план продажів і план витрат підприємства.
- План руху грошових коштів – це прогноз очікуваних приходу і витрат грошових коштів вашого підприємства на кожен місяць. План руху грошових коштів допоможе



вам бути впевненим у тому, що ваше підприємство в жоден момент не залишиться без готівкових коштів.

## 12. НЕОБХІДНИЙ СТАРТОВИЙ КАПІТАЛ

Перш ніж розпочати створення підприємства, вам неодмінно треба знати, який стартовий капітал вам потрібен і де його взяти. Стартовий капітал потрібен для:

- капіталовкладень
- оборотного капіталу

### 12.1. Які капіталовкладення вам потрібні?

Капіталовкладенням називається закупівля для підприємства дорогого майна тривалого користування. Необхідні капіталовкладення можуть поділятися на дві категорії:

- виробничі приміщення
- обладнання

#### Виробничі приміщення

Площа і місце розташування виробничих приміщень залежать від характеру діяльності підприємства.

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Оцініть, які фактори є важливими для вас під час вибору приміщення, а які – ні. Позначте їх у відповідній колонці таблиці. У разі потреби додайте інші фактори.

Фактор	Важливо	Не важливо
Площа приміщення		
Можливість розширення		
Певне планування, що відповідає потребам підприємства		

Зрозумівши, яке саме приміщення вам потрібне, вирішуйте, як вчинити:

- побудувати будинок;
- купити приміщення;
- орендувати приміщення;
- управляти підприємством з дому.

Якщо ваш бізнес пов'язаний із певними вимогами до будівлі або її розташування, найкращим рішенням може виявитися **побудувати будинок або купити приміщення**. Водночас цей варіант потребує значного капіталу, а нерідко й чималого часу.

**Орендувати приміщення** коштуватиме дешевше, ніж побудувати або купити. Це забезпечує і більше можливостей для маневру: якщо підприємство займає орендоване приміщення, змінити його місце розташування простіше. Водночас такий варіант менш надійний, ніж власна нерухомість.

**Керувати підприємством з дому** – безумовно, є найдешевшим варіантом. Це може бути вдалим рішенням на початковому етапі, поки ваше підприємство не стало розвиненим. Однак у разі роботи вдома вам буде непросто відокремлювати службові справи від сімейних.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Вирішіть, яке приміщення потрібне вашому підприємству.

<p><b>Я маю намір</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Побудувати власний будинок</li><li><input type="checkbox"/> Купити приміщення</li><li><input type="checkbox"/> Орендувати приміщення</li><li><input type="checkbox"/> Керувати підприємством з дому</li></ul> <p><b>Тому що:</b></p>  
---

***«Якщо тепер ви ухвалили рішення, що відрізняється від того, яке зазначили в розділі «Місце» маркетингового плану в навчальному зошиті «Бізнес-план», поверніться до цього розділу та змініть розташування. Якщо зміна розташування позначиться на витратах, поверніться до відомості постійних витрат і виправте відповідні показники»***

## Обладнання

Закупівля обладнання в разі запуску підприємства може потребувати значних капіталовкладень. В окремих випадках, замість того щоб купувати обладнання, ви можете взяти його в оренду на певний період. Протягом цього періоду вам доведеться щомісяця сплачувати оренду. Як для закупівлі, так і для оренди обладнання можуть знадобитися кредити – рекомендуємо вам порівняти, який із них обійдеться дорожче і який брати вигідніше.

Якщо ви вирішили взяти обладнання в оренду, вам не доведеться вносити вартість нового обладнання до суми необхідного стартового капіталу, але виплати за оренду необхідно буде враховувати під час розрахунків обігового капіталу.

### 12.2. Який оборотний капітал вам потрібен?

Оборотним капіталом називаються кошти, необхідні вам для оплати витрат, пов'язаних із виробничою діяльністю підприємства.

Деяким підприємствам необхідно мати достатній оборотний капітал, щоб покрити всі витрати за кілька місяців і навіть за рік або більше. Вам треба розрахувати, скільки часу

знадобиться вашому підприємству, щоб його доходів вистачило на оплату поточних витрат. Плануйте з таким розрахунком, щоб оборотного капіталу у вас було трохи більше, ніж вам це здається необхідним.

Ось витрати, на оплату яких потрібен оборотний капітал:

- запаси сировини і готової продукції;
- рекламна діяльність;
- заробітна плата;
- оренда приміщень;
- страхування;
- виплати за кредитами та за оренду обладнання;
- інші витрати.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

Зверніться до розділу 8 «Необхідний стартовий капітал» у вашому навчальному зошиті «Бізнес-план», щоб розрахувати розмір капіталу, необхідного вам для стартових капіталовкладень і оборотного капіталу.

## **ВИСНОВКИ**

Прочитавши цю частину, ви дізналися:

- Стартовий капітал – це гроші, які вам необхідні для того, щоб почати свій бізнес. Стартовий капітал потрібен для:
  - капіталовкладень
  - оборотного капіталу
- Капіталовкладенням називається придбане для підприємства дороге майно, яке буде використовуватися протягом тривалого часу. Придбання або оренда як виробничих приміщень, так і обладнання – необхідні капіталовкладення для більшості підприємств.
- Залежно від ваших потреб і наявного у вас стартового капіталу, ви можете вирішити, побудувати вам власну будівлю, купити приміщення чи орендувати його, а також зробити вибір на користь управління підприємством з дому.
- Зазвичай перш ніж грошей від продажів вашого підприємства стає достатньо, щоб покрити ваші витрати, минає певний час. Тим часом на момент відкриття підприємства вам потрібні гроші на закупівлю матеріалів, виплату заробітної плати, оплату оренди, електроенергії тощо. Гроші, необхідні на ці витрати, називаються оборотним капіталом.
- Витрати, на оплату яких потрібен оборотний капітал:
  - запаси сировини та готової продукції;
  - рекламна діяльність;
  - заробітна плата;
  - оренда приміщень і обладнання;
  - страхування;

- виплати за кредитами;
- інші витрати.
- Слід розрахувати, який оборотний капітал вам потрібен. Сума оборотного капіталу залежить від того, як скоро почнуть надходити кошти від продажу і наскільки великими є запаси, необхідні вам на початковому етапі.

## 13. ВИДИ ТА ДЖЕРЕЛА СТАРТОВОГО КАПІТАЛУ

Після того як ви розрахували, який стартовий капітал вам потрібен, виникає таке запитання: де ці кошти знайти?

Є три види стартового капіталу:

- власні кошти;
- позикові кошти;
- залучені засоби.

### 13.1. Власні кошти

Власні кошти, або внесок власників у відкриття підприємства – це приватні кошти, вкладені в бізнес. Джерелом власних коштів можуть бути заощадження підприємця. Щоб накопичити повну суму коштів, необхідних для відкриття підприємства, або її частину, підприємці можуть використовувати цільові ощадні вклади. Заощадження, які підприємець не збирається вкладати в бізнес, можуть використовуватися як грошова застава під час отримання кредиту.

Власні кошти називають ризиковим капіталом, оскільки власники підприємства ризикують власними грошима, вкладаючи їх у бізнес. Хоч би яку форму підприємства ви вибрали, вам доведеться вкласти в нього якусь суму власних коштів.

Якщо власних коштів у вас недостатньо, можна пошукати партнера або партнерів, зацікавлених вкласти гроші у ваш бізнес. При цьому не варто віддавати у власність партнеру більше як половину бізнесу. Якщо ви володієте менше ніж 50 відсотками підприємства, ви втрачаєте право ухвалювати рішення стосовно його діяльності.

### 13.2. Позикові кошти

Суму, яку ви візьмете в борг, доведеться повертати, причому, ймовірно, з відсотками і (або) комісіями. Виплачувати кредит залежно від умов кредитного договору ви можете в розстрочку або одноразово.

Якщо ви позичаєте гроші у кредитної установи, вам переважно необхідно виконати дві основні умови:

1. Пред'явити кредитній установі обґрунтований і чіткий бізнес-план, побудований на реалістичній бізнес-ідеї, що заслуговує на довіру. Невизначний бізнес-план справить на співробітника кредитної установи негативне враження та змусить його засумніватися в тому, чи варто надавати вам кредит.

- Цілком імовірно, кредитній установі знадобиться певна застава для забезпечення виплати вами кредиту. Якщо ви не можете розрахуватися за кредитом, кредитна установа має право вступити у володіння заставою. Запорукою в деяких випадках можуть слугувати верстати й інше обладнання вашого підприємства. Якщо таких у вас немає, як заставу ви можете використовувати своє житло або житло когось із членів вашої родини. Але це – великий ризик, і перш ніж на нього піти, слід ретельно все обдумати.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Скористайтесь таблицею, щоб вирішити, що саме ви можете запропонувати кредитним установам як заставу:

Вид застави	Позначте, що можна застосувати до вас	Опис
Строковий вклад		
Земля та будівлі		
Акції й облігації		
Виробничі активи (наприклад, верстати та транспортні засоби)		
Особисті гарантії		

Нижче наведено кілька джерел, до яких ви можете звернутися для отримання кредиту на відкриття підприємства.

**Банки.** У багатьох банках є спеціалізовані підрозділи, що надають кредити малому бізнесу. Для отримання банківського кредиту вам потрібні обґрунтована бізнес-ідея, представлена у вигляді опрацьованого бізнес-плану, а також той чи інший вид застави.

**Мікрофінансові організації.** Постачальники фінансових послуг такого роду, орієнтовані на малобюджетний сегмент ринку, представлені в різних організаційно-правових формах – це можуть бути банки, регульовані небанківські фінансові установи, а іноді державні та нерегульовані некомерційні організації. У них більш пільгові умови кредитування, гнучкі вимоги до застави і документації, порівняно зі звичайними банками, але розміри кредитів є відносно невеликими, особливо для позичальників, які звертаються до них уперше. Водночас мікрофінансові установи в Україні можуть пропонувати приховані відсотки, відтак реальні річні ставки іноді сягають сотень відсотків річних. Рекомендується уникати таких позик.

**Інші джерела.** Можливо, вам вдасться позичити гроші в рідних або друзів. Врахуйте, втім, що якщо ваше підприємство збанкрутує і повернути борг буде складно, ви ризикуєте зіпсувати з ними стосунки. Позичити гроші можете і в приватних лихварів, але вони переважно дають у борг під вкрай високі відсотки.

Із різних джерел підприємці можуть отримувати різні види кредитів. Це, наприклад, кредити на відкриття підприємств, кредити на придбання майна, житлові позики, споживчі кредити, кредити для оплати. Підприємцям слід пошукати інформацію про такі кредити й оптимальні джерела їх отримання.

### 13.3. Залучені кошти

**Залучені кошти** – це кошти, надані на постійній основі, за якими може здійснюватися виплата власникам цих коштів доходу (наприклад, у вигляді дивідендів) і які можуть практично не повертатися власникам. Серед них можна назвати кошти від емісії акцій, додаткові внески до статутного капіталу, інвестиції, також державне фінансування на безоплатній основі (наприклад, субсидії та гранти).

**Гранти.** Щоб мати можливість отримати грант на відкриття власної справи, вам необхідно відстежувати оголошення про проведення конкурсів різними фондами та іншими некомерційними організаціями, які здійснюють діяльність, спрямовану на розвиток підприємництва і реалізують проекти та програми з безоплатного фінансування початківців і чинних підприємців. Для участі в аналогічних конкурсах треба своєчасно подати заявку.

**Інвестиції.** Додатковим джерелом для залучення грошових коштів на відкриття бізнесу можуть бути прямі інвестиції. Інвестиції є довгостроковими капіталовкладеннями та припускають із часом можливий вихід інвестора з бізнесу – після отримання того прибутку, на який він розраховував. Відповідно, для залучення інвестицій вам потрібен детально прописаний бізнес-план, на підставі якого потенційний інвестор зможе ухвалити рішення про подальше фінансування вашого бізнесу. Інвестори не дають вам грошей у борг, вони беруть участь як партнери у вашому бізнесі на обумовлених засадах (терміни, частка в бізнесі, участь в управлінні бізнесом тощо) і отримують свій прибуток від спільної з вами діяльності в обмін на свої вкладення. Для залучення інвесторів до реалізації свого бізнесу ви можете звернутися до різних асоціацій бізнес-ангелів, венчурних фондів, онлайн-майданчиків, де можна знайти приватних інвесторів або зацікавити своїх друзів і родичів виступити інвесторами вашого бізнесу.

### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Визначивши джерела стартового капіталу, заповніть розділ 9.1. «Джерела стартового капіталу» в навчальному зошиті «Бізнес-план».

Якщо як одне з джерел стартового капіталу ви розглядаєте кредит, складіть графік ваших виплат і вкажіть його в розділі 9.2. «Графік виплат за кредитом» у навчальному зошиті «Бізнес-план».

### ВИСНОВКИ

Прочитавши розділ 13, ви дізналися:

- Вам необхідно мати достатній стартовий капітал, щоб покрити суму як капіталовкладень, так і оборотного капіталу. Є три види стартового капіталу:
  - власні кошти;
  - позикові кошти;

- залучені засоби.
- Ваші власні кошти – це ваші гроші, які ви вкладаєте в бізнес. Власний капітал називають ризиковим капіталом, оскільки ви як власник підприємства ризикуєте власними грошима, вкладаючи їх у бізнес.
- Якщо грошей на те, щоб вкласти кошти в підприємство, у вас недостатньо, ви можете пошукати партнера або партнерів, зацікавлених у тому, щоб стати його співвласниками. Водночас вам не варто продавати партнеру більше ніж половину бізнесу, інакше ви втратите права ухвалювати рішення стосовно його діяльності.
- Кошти на стартовий капітал також можна взяти в кредит. При цьому на додаток до основної суми вам доведеться виплачувати відсотки за кредитом. Виплачувати кредит можна в розстрочку або одноразово.
- Крім того, ви можете залучити кошти, що надаються на постійній основі, за якими може здійснюватися виплата власникам цих коштів доходу (наприклад, у вигляді дивідендів) і які можуть практично не повертатися власникам. Зокрема, це можуть бути кошти від емісії акцій, додаткові внески до статутного капіталу, інвестиції, а також державне фінансування на безоплатній основі (наприклад, субсидії і гранти).
- Є різні альтернативні джерела, які ви можете розглядати під час формування необхідного стартового капіталу:
  - банки;
  - мікрофінансові організації;
  - державна підтримка;
  - гранти;
  - інвестиції;
  - інші джерела.

## 14. ОЦІНКА РИЗИКІВ

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з **ризиком**. Ситуації, коли ризик відсутній, у підприємницькій діяльності трапляються як виняток. Об'єктивна наявність ризику пояснюється тим, що всі ринкові суб'єкти господарювання діють за умов повної або часткової невизначеності, бо залежать від багатьох змінних, дію яких часто неможливо передбачити, зокрема: невизначеність цілей за багатоваріантного вибору; неточність оцінок тенденцій розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища чи дії конкурентів; відсутність вичерпної інформації під час складання бізнес-плану тощо.

### 14.1. Для чого оцінювати ризики бізнесу?

Щоб заручитися підтримкою інвесторів у бізнес-плані, необхідно не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у цей підприємницький проєкт, але також вказати на труднощі, що на них може натрапити бізнес і які загрожуватимуть його існуванню. Розділ бізнес-плану «Оцінка ризиків» повинен дати відповідь принаймні на два запитання: по-перше, чи керівництво фірми достатньо глибоко розуміє та враховує ризики, пов'язані з цим бізнесом; по-друге, чи може воно розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

## Види ризиків у бізнесі

Для підприємницької діяльності характерним є виокремлення таких основних **видів ризиків**:

- **виробничі** – пов'язані з можливістю невиконання фірмою своїх зобов'язань за контрактами;
- **фінансові** (кредитні) – пов'язані з можливістю порушення фірмою своїх зобов'язань перед інвесторами;
- **інвестиційні** – пов'язані з можливим знеціненням інвестиційно-фінансового портфелю, який складається як із власних, так і з залучених коштів;
- **ринкові** – пов'язані з можливим коливанням процентних ставок, курсів валют.

Водночас можливість виникнення кожного виду ризиків різна – різними щодо збитків будуть і їхні наслідки. Тому в бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найбільш імовірні для цього бізнесу ризики. Найчастіше в бізнес-плані розглядають ризики, що можуть виникнути як наслідки:

- несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить ваш бізнес;
- реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);
- сезонної циклічності обсягів продажу, циклічності потоку готівки тощо.
- недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;
- появи нових технічних і технологічних досягнень, що можуть зумовити надто швидке техніко-економічне старіння продукту цього бізнесу;
- перевищення виробничих витрат над запланованими;
- труднощів із одержанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів.

### 14.2. Заходи для усунення ризиків

Вид ризику	Заходи для усунення або мінімізації ризиків
Фінансовий ризик (високий рівень інфляції, валютний ризик).	Реагувати на інфляційні процеси адекватною ціновою політикою, зберігати заощадження в більш стабільній валюті або в різних валютах.
Нестача коштів для обороту.	Залучати додаткового інвестора. Брати кредит для придбання матеріалів. Підвищувати швидкість обороту, постійно нарощувати оборот.
Ресурсний ризик (підвищення цін на сировину та витратні матеріали, постачання сировини і матеріалів постачальниками з недотриманням термінів чи іншими порушеннями).	Пошук постачальників, які можуть відпускати сировину та витратні матеріали за більш низькими цінами. Мати постійного надійного постачальника, який не буде зацікавлений у тому, щоб ви знайшли собі іншого. Укладення договору із зазначенням його відповідальності в разі порушення умов постачання.



Ризик псування виробничих запасів під час транспортування та зберігання на складах.	Надійний перевізник, укладення договору з перевізником із зазначенням його відповідальності у разі пошкодження вантажу, продумана логістика, належні умови зберігання на складах, оптимальні терміни та обсяги зберігання.
Законодавчий ризик (зміна системи оподаткування, збільшення податків та обов'язкових зборів і платежів, впровадження нових дозвільних документів, ліцензій).	Вивчати зміни в податковому законодавстві, що стосуються підприємницької діяльності, щоб була можливість підготуватися до змін, та в разі прийняття мати можливість ухвалити правильне рішення щодо системи оподаткування та можливих змін виду діяльності.
Виробничі ризики (поломка обладнання, виробничі травми).	Ремонт обладнання, взяття обладнання в оренду в разі тривалого ремонту, страхування працівників від травм на виробництві.
Орендна плата (перегляд умов договору щодо збільшення орендної плати).	Під час укладення договору оренди передбачити пункт щодо непідвищення орендної плати щонайменше на два роки
Ринкові ризики (падіння ринкового попиту, поява нового сильного конкурента)	Знизити ціни на ті товари, що найбільше користуються попитом. Постійно оновлювати асортимент товарів. Покращувати культуру обслуговування. Програма лояльності для постійних клієнтів; моніторинг смаків і уподобань споживачів.
Форс-мажор (крадіжка, пожежа, стихійне лихо).	Страхування майна.
Ризик банкрутства.	Диверсифікація виробництва (розвивати різні напрями діяльності).

У бізнес-плані в цій таблиці у вас має бути описано щонайменше 5-6 ризиків. Крім загальних (які описані у прикладі), необхідно виділити також специфічні для обраного вами напрямку діяльності. Обсяг розділу становить 1-2 сторінки.

## 15. ЗАПОЧАТКОВУЄМО БІЗНЕС

### 15.1. Ви готові розпочати свій бізнес?

Ця частина допоможе вам оцінити свої плани і те, як ви підготувалися до запуску нового підприємства.

Зрештою, час вирішити, започатковувати вам власний бізнес чи ні.

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Перегляньте запитання із запропонованого списку. Позначте відповідь «Так» або «Ні» на кожне з них. Там, де ви не знаєте, що відповісти, позначте «Ні».

	ТАК	НІ
1. Чи вирішили ви, які товари і (або) послуги будете продавати?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 2. Чи знаєте ви, хто ваші майбутні клієнти?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Чи цікавилися ви у когось із потенційних клієнтів їхньою думкою про пропоновані вами товари і послуги?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Чи знаєте ви, хто ваші майбутні конкуренти?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Чи відомі вам ціни, встановлені вашими конкурентами?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Чи вирішили ви, які ціни будуть у вас?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Чи вдале розташування ви знайшли для свого підприємства?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Чи вирішили ви, яким методом збуту будете користуватися?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Чи вирішили ви, якого роду рекламні акції будете проводити?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Чи відомо вам, скільки коштуватимуть ваші рекламні акції?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Чи вирішили ви, який вам потрібен персонал і які витрати на нього знадобляться?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Чи розрахували ви розмір власної заробітної плати, що забезпечує ваші основні особисті потреби?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Чи вибрали ви організаційно-правову форму свого підприємства?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Чи в курсі ви щодо всіх нормативно-правових вимог до вашого підприємства?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Чи вирішили ви, які ліцензії та/або страхування потрібні вашому підприємству?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Чи відомо вам, скільки коштуватимуть ліцензія і/або страховка?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Чи склали ви план продажів?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Чи показують ваші плани продажів і витрат прибуток протягом першого року?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Чи склали ви план руху грошових коштів?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Чи показує ваш план руху грошових коштів, що в перші шість місяців ви не залишитеся без готівкових коштів?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Чи підрахували ви, який стартовий капітал вам потрібен, щоб почати свій бізнес?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Чи повністю вам вдалося зібрати суму, необхідну як стартовий капітал?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Чи з'ясували ви, яке сприяння можна отримати від постачальників послуг із розвитку бізнесу, ділових асоціацій, фінансових і державних установ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

24. Чи оцінили ви позитивний або негативний вплив, який ваш бізнес справить на місцеву громаду та довкілля?

	□	□
	Усього відповідей «Так»	Усього відповідей «Ні»

### 15.2. Розпочинати чи ні?

Відповівши на всі запитання та підрахувавши кількість відповідей «Так» і «Ні», погляньте на наведену нижче таблицю. Вона допоможе вам оцінити вашу готовність до відкриття бізнесу.

Кількість відповідей «Так»

24	Ви добре підготовлені. Мабуть, вам варто розпочинати запуск власного бізнесу.
11-22	Вам слід проаналізувати причини, через які на деякі запитання ви відповіли «Ні», і вирішити, що треба зробити, щоб мати змогу щиро та впевнено відповісти «Так» на всі запитання.
0-10	Починати нову справу для вас надто ризиковано. Вам варто повернутися трохи назад і знову розпочати складання бізнес-плану – можливо, вибравши для цього іншу бізнес-ідею.

### 15.3. Чи потрібна вам додаткова інформація для складання бізнес-плану?

Якщо ще не всі приготування виконані і не всі питання належним чином продумані, вам слід повернутися до свого бізнес-плану і ще попрацювати над ним, щоб ці питання зняти. Якщо ви розпочнете свій бізнес, не підготувавшись до його старту, це підвищить ризик зазнати невдачі.

Залежно від результату, показаного вами в наведеній вище анкеті, вам для складання бізнес-плану, можливо, потрібно більше знань в області управління бізнесом, а отже, більше інформації. Розпитайте підприємців зі свого оточення.

Продумайте, яка інформація може вам знадобитися, і заповніть наведений нижче план дій.

### 15.4. Як презентувати й обґрунтувати ваш бізнес-план

Коли ви склали свій бізнес-план, вам може знадобитися представити його потенційним партнерам, фінансистам та іншим зацікавленим сторонам, обґрунтувавши при цьому доцільність і ефективність такого плану для реалізації своєї бізнес-ідеї.

Головне завдання презентації бізнес-плану – дати зацікавленим сторонам змогу оцінити, чи будь-який розвиток подій під час реалізації своєї бізнес-ідеї ви врахували. Презентація також дає їм можливість посперечатися з вашими ідеями та вислухати ваші відповіді, щоб вирішити для себе, чи дійсно ви розумієте власну бізнес-концепцію і впевнені в її успіху. Нижче

представлені деякі корисні поради, що можуть стати вам у пригоді під час підготовки презентації:

- Вам важливо знати свою аудиторію. У партнерів, фінансистів та інших зацікавлених сторін є власні ділові інтереси, які вони відстоюють. Готуючись до презентації, зберіть достатню інформацію про їхні очікування, настрої і знання.
- Переконайтеся в тому, що підготовлена вами інформація є точною і високоякісною.
- Ваші пояснення повинні бути простими, короткими та цікавими.
- Підготуйте наочні посібники, які можуть стати в пригоді, щоб поставити акцент на той чи інший момент, але не зловживайте їх використанням.
- Будьте готові відповісти на всі запитання. Сприймайте їх як прояв зацікавленості у вашій бізнес-ідеї. Ваш бізнес-план повинен бути таким, щоб витримати найретельнішу перевірку.
- Якщо ви не можете впевнено відповісти на те чи інше запитання, не бійтеся сказати «Не знаю». Якщо є можливість, пообіцяйте, що відповісте на нього пізніше.

### 15.5. План дій, необхідних у разі відкриття підприємства

Після того як на всі запитання, наведені в попередньому розділі, ви дали впевнені відповіді, час розпочинати бізнес насправді.

Щоб зібратися з думками, скористайтеся планом дій, складеним на підставі пам'ятки зі складання бізнес-плану. Вкажіть у кожному стовпчику все, що ви повинні зробити, з ким і коли з цього приводу зв'язатися. Якомога частіше звертайтеся до свого бізнес-плану, використовуючи його як пам'ятку та перевіряючи за ним, чи ви, як і раніше, на правильному шляху.

Що зробити?	Із ким зв'язатися?	Коли?	Відповідальна особа
Продукт			
Ціна			
Місце			
Просування			
Працівники			
Процес обслуговування клієнтів			

Атрибутика			
Персонал			
Організаційно- правова форма			
Встановлена законодавством відповідальність і страхування			
Закупівлі			
Вплив на місцеву громаду та довкілля			
Розрахунок витрат			
Фінансове планування			
Необхідний стартовий капітал			
Джерела стартового капіталу			

## ВИСНОВКИ

Прочитавши про фінансове планування, ви дізналися:

- Відкриваючи своє підприємство, ви повинні бути впевнені в тому, що у вас достатньо грошей і вони не закінчаться, перш ніж ваше підприємство почне приносити дохід. Тому вам необхідно займатися перспективним плануванням, щоб ваше підприємство не тільки приносило прибуток, а й мало достатню для бізнесу кількість грошових коштів.
- У перші кілька місяців ваш бізнес є дуже уразливим, тож вам необхідно належним чином продумати його фінансування. Для планування та моніторингу фінансового становища вашого підприємства виконайте такі чотири кроки:
  - складіть план прибутку;
  - складіть план руху грошових коштів;
  - коли підприємство почне працювати, щомісяця звіряйте поточний стан справ з обома планами;
  - якщо щось іде не за планом, вживайте заходів.
- Прибуток – це сума коштів, що залишилися після того, як ви відняли всі витрати вашого підприємства від суми продажів. Таким чином, перш ніж скласти план прибутку, вам необхідно скласти план продажів і план витрат підприємства.
- План руху грошових коштів – це прогноз очікуваних приходу і витрат грошових коштів вашого підприємства на кожен місяць. План руху грошових коштів допоможе вам бути впевненим у тому, що ваше підприємство в жоден момент не залишиться без готівкових коштів.

## ГЛОСАРІЙ

**Бізнес-план** – комплексний план розвитку фірми, обґрунтування доцільності залучення позичкового капіталу.

**Витрати виробництва** – вартість використаних факторів виробництва.

**Дохід (виручка від реалізації)** – ціна, помножена на кількість проданих одиниць товару.

**Економіка** — сфера життєдіяльності людини і суспільства, пов'язана з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням життєвих благ.

**Економічна ефективність** – досягнення виробництвом найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці або зниження сукупних ресурсних витрат на одиницю продукції.

**Економічне мислення** – спроможність людини ухвалювати раціональні рішення, враховувати альтернативну вартість (вартість жертви), зважувати результати і затрати.

**Маркетингова стратегія** – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, що визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування).

**Маркетинг** – вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб шляхом обміну.

**Маркетингова збутова політика** – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

**Маркетингова товарна політика** – це діяльність підприємств щодо забезпечення заданого рівня задоволення потреб у товарі в межах завдань, що вирішуються за допомогою маркетингу.

**Маркетингова цінова політика** – це комплекс заходів стосовно визначення відпускної ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги, управління цінами з урахуванням побажань і можливостей споживачів, а також одночасного забезпечення прибутку підприємства-товаровиробника чи продавця.

**Місткість ринку** – можливий обсяг продажу товару (послуги) на обраному ринку за визначеного рівня цін за конкретний термін часу.

**Оборотні засоби** – частина виробничих фондів підприємства, що повністю споживається в кожному (одному) технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

**Основні засоби** – засоби праці, які мають вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час (більше одного року чи виробничого циклу), не змінюючи при цьому своїх форм і розмірів, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

**Підприємницька ідея** – конкретне цілісне знання про доцільність і можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів і засобів її досягнення.

**Податки** – обов'язкові та першочергові платежі економічних суб'єктів у бюджет держави та місцевих органів самоврядування, здійснювані для фінансування суспільних витрат у визначеному законодавством порядку.

**Прибуток** – сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

**Просування (promotion), або маркетингова політика комунікацій** – комплекс заходів, які використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари чи послуги.

**Рентабельність** (від нім.: rentabel – прибутковий, корисний) – відносний показник економічної ефективності. Коефіцієнт рентабельності виробництва розраховується як відношення прибутку до витрат виробництва та вимірюється у відсотках

**Ризик економічний** – невизначеність, що може вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта або на здійснення певної економічної операції.

**Сегментація ринку** – розподіл потенційних споживачів на групи на основі відмінностей у їхніх потребах, характеристиках і поведінці.

**Страховання** — економічна діяльність, що забезпечує формування заінтересованими особами спільного цільового страхового фонду з метою компенсації можливого фінансового (майнового) збитку шляхом пропорційного розподілу між ними такого збитку.

**Точка беззбитковості (критичний обсяг продукції, точка рівноваги)** – така точка, в якій загальна сума повних витрат дорівнює загальній сумі виручки від реалізації продукції.

**Умовно-змінні витрати** – це витрати, величина яких змінюється пропорційно обсягу виробництва.

**Умовно-постійні витрати** – це витрати, абсолютний розмір яких із збільшенням (зменшенням) випуску продукції суттєво не змінюється.

**Ціна** – ринкова вартість товару, виражена в грошах; кількість грошей, що сплачується за одиницю товару.

**Частка ринку** – це питома вага товарів фірми в загальній місткості певного ринку збуту.

**SWOT-аналіз** – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.



