

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

1. Переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємств в Україні
2. Доцільність складання календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту його реалізації)

Висновок по лекції – 2 хв.

III. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

IV. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

Вступ.

Бізнес план – це план розвитку підприємства, потрібний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу. Вдало розробивши бізнес-план, можна знайти надійний інструмент у змаганні з конкурентами й у розширенні своєї власної справи. Бізнесплан створює можливість оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, дає орієнтири для першочергової діяльності, служить аргументом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Практика свідчить, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план найбільше потрібний підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі виділення коштів, вирішальним моментом якої є розгляд бізнесплану.

1. Переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємств в Україні

У розвинутих країнах налічується величезне число різних підприємств — від маленьких лавочок, перукарських, ремонтних майстерень до гігантських компаній. У США, наприклад, близько 17 млн. підприємств. З них 70% відносяться до індивідуальної форми власності, 10% — це підприємства, що належать двом і більш особам (партнерства), а 20% — акціонерні підприємства.

Таким чином, більшість господарських одиниць за формою власності — не акціонерні підприємства. Але саме корпорації займають економічно пануюче положення у господарстві США. Так, в оброблювальній промисловості на їх частку припадає майже 90% всієї продукції, а 500 найбільших корпорацій країни проводять понад 40% валовий національний продукт.

На базі акціонерної власності вирости монополістичні гіганти, які давно перетворилися в компанії.

Приведені дані свідчать, що в сучасній економіці провідну роль відіграють акціонерні компанії, діяльність яких розрахована, як правило, і на національний, і на світовий ринки. Акціонерні компанії пов'язані в основному з масовим виробництвом або обслуговуванням в торговій, фінансовій і інших сферах, тобто з тією частиною продуктивних сил і тими сферами життя суспільства, які найбільшою мірою реально усуспільнені. Залежно від кількості зайнятих (а отже, і від розмірів виробничої діяльності) фірми діляться на малі, середні і крупні. Нормативи для віднесення фірм до тієї або іншої

категорії в різних країнах різні. Як правило, малою вважається фірма з чисельністю працюючих менше 100 осіб, а крупною — фірма з чисельністю працюючих більше 500 чоловік.

Малі фірми характеризуються: а) багаточисельністю (так, в США більшість з 700 тис., що щорічно створюються, компаній — малі фірми); б) гнучкістю, здатністю швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури; в) швидким оновленням (кількість малих підприємств, які щорічно ліквідуються майже дорівнюють кількості, які народжуються, проте при цьому повністю розоряється всього 7% таких фірм).

Роль малих фірм в ринковій економіці можна охарактеризувати таким чином:

1. Мале підприємництво є свого роду фундаментом ринкової економіки, зв'язуючи воедино всі її ланки, не допускаючи появи «клаптевої економіки», де достаток одних товарів є сусідами з дефіцитом інших.

2. Малі фірми постійно підтримують конкуренцію дякуючи:

- * своїй численності і гнучкості;

- * невисоким цінам;

- * низьким витратам виробництва через відсутність витрат на управління, рекламу і т.д.

В умовах недосконалої конкуренції, коли крупні компанії прагнуть монополізувати виробництво, встановити контроль над ринком, «живучість» малих фірм представляється майже парадоксом. Тим часом це факт, який вимагає пояснень, — що примушує крупних підприємців «терпіти» численні дрібні фірми, ділячись, таким чином, частиною сукупного прибутку?

Причинами виживання малого бізнесу:

По-перше, крупним корпораціям часто просто не вигідно розоряти малий бізнес, якщо він не представляє прямої небезпеки для діяльності самого гіганта. Включення малої фірми в свою структуру виявляється менш вигідним, ніж ділова співпраця з нею і навіть допомога, адже від діяльності малої фірми-постачальника залежить якість продукції всієї корпорації.

По-друге, малі фірми діють там, де немає необхідності в масовому виробництві, великих витратах, тобто малі фірми часто мають свою сферу діяльності, не встаючи «на шляху» великого бізнесу.

По-третє, навіть в умовах жорсткого тиску мале підприємництво постійно відроджувалося б, оскільки воно володіє особливою привабливістю для людини. Не випадково тільки 8% опитаних в Англії малих підприємців вище всього в своїй діяльності цінують можливість збагатити. Інші як пріоритети виділяють незалежність і задоволення від роботи.

По-четверте, важливу роль грає підтримка малого бізнесу з боку держави. Річ у тому, що традиційне мале підприємництво розглядається як символ національної заповзятливості. Сприяє розвитку малого підприємництва і антимонопольне законодавство.

Середні фірми в розвинутих країнах на відміну від малих не так численні, причому в даний час існує тенденція до скорочення їх числа.

Крупні фірми, зазвичай асоціюються з поняттям «монополія». Проте це не зовсім точно:

по-перше, грає роль масштаб діяльності самої фірми;

по-друге, в ринковій економіці не може бути абсолютної монополії через дію таких чинників, як конкуренція, зростання і розширення ринків, науково-технічний прогрес. Тому не слід шукати в діяльності крупних фірм тільки недоліки, супутні поняттю монополії. Насправді в ринковій економіці крупна фірма знаходиться в подвійному положенні.

Переваги крупних фірм полягають в наступному:

- * тільки крупним фірмам доступне масове виробництво. Цей, здавалося б, елементарний факт часто забувають у нас ті, хто сподівається виключно на дрібну власність в надії нагодувати країну. Тим часом навіть в США 34% дрібних фірм проводять всього лише 3,2% сільськогосподарській продукції, тоді як 1,4% крупних господарств — 32%;

- * крупні фірми є провідниками науково-технічного прогресу, оскільки мають нагоду освоєння нових галузей (адже в даний час тільки в автомобілебудуванні «порогові» інвестиції досягають 1 млрд. долл.) і проведенні крупних науково-дослідних робіт (99% всіх наукових досліджень в США субсидують 600 корпорацій);

- * крупні фірми характеризуються стійкістю і міцністю положення, що сприяє підвищенню стабільності в економіці. Крупні компанії ніколи не ліквідовуються фізично, вони лише міняють власників;

- * тільки крупним фірмам доступна значна економія суспільної праці через економію на масштабах виробництва, комбінування, а також забезпечення зайнятості в крупних масштабах. Проте переваги крупної фірми — це ще не гарантія постійного підвищення її доходів і прибутку. Річ у тому, що кожна фірма має межі свого зростання, обумовлені розмірами діяльності. Чим же пояснюється ситуація падаючої прибутковості фірми по досягненні точки максимальної ефективності (М)? Річ у тому, що зростання фірми за межі оптимальної величини приводить:

- * до збільшення транспортних витрат, оскільки сировина доводиться у великих кількостях привозити здалеку;

- * до зростання труднощів управління виробництвом, негнучкості, бюрократизації процесу ухвалення рішень. Таким чином, в ринковій економіці «фірми різні потрібні, фірми різні важливі», що ще раз свідчить про системний характер бізнес-діяльності, її складності, неоднорідності і неоднозначності. Проте будь-який підприємець повинен вирішувати дві глобальні задачі в процесі своєї бізнес-діяльності:

- * якомога більш точно визначити соціально значуще замовлення, його кількісну і якісну характеристики;
- * організувати управління фірмою так, щоб досягти цілей бізнес-діяльності. **едоліки з киз продажів** істотним чином позначається на виборі стратегії розвитку.

Наприклад, прогнозування показало, що залучення нових покупців в освоєних межах території буде більш прибутковим для бізнесу, ніж вихід на новий ринок. При таких умовах підприємець відкладе проекти по запуску продуктів на інші торгові майданчики і сфокусується на зростанні обсягів реалізації в межах наявної території.

- Прогноз продажів в своєму корені повинен мати аналітику беззбиткової роботи. У разі, коли прогнозні дані показують негативний результат або діяльність, яка дорівнює точці беззбитковості, тоді анализируемая стратегія не принесе вигоди бізнесу.

- У процесі підготовки плану і сценарію збуту необхідно брати до уваги низькі індекси на початку роботи, а також рівень сезонності.
- Слід пам'ятати, що прогноз продажів в рамках певної стратегії не є бюджетом, а тільки служить основою для формування цілей.

Прогноз продажів - це інструмент, що дозволяє приймати рішення про збут продукту, про інвестування в його просування. Розробка сценарію виявляє потенційну прибутковість в певних ринкових умовах і часових межах.

Для отримання бажаних результатів в бізнесі і складання гранично точних прогнозів необхідно правильно застосовувати накопичений досвід, володіти інтуїцією, знаннями в області торговельних відносин.

Результатом сценарію продажів буде формування документа, що відображає інформацію про продукти і їх кількості, вигідних для реалізації на певній території в конкретному часовому інтервалі.

У ході реалізації проекту застосовуються різні типи календарних планів, які можна класифікувати за різними ознаками:

за рівнем планування

- Ø календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);
- Ø функціональні календарні плани робіт (ФКПР).

У свою чергу функціональні календарні плани робіт поділяються

1) за типами робіт:

- ФКПР проектування;
- ФКПР матеріально-технічного забезпечення;
- ФКПР будівництва
- ФКПР введення в експлуатацію і освоєння.

ФКПР також можуть бути складені: на окремі елементи, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як мініпроекти;

2) за глибиною планування:

Перспективні графіки;

Графіки початку й завершення робіт по проекту;

Щомісячні, щотижневі, щоденні.

3) за формою подання:

Логічні мережі; Графіки; Діаграми і т.д

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

В більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це – ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з врахуванням інших факторів.

Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту;

2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача;

3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш ймовірного закінчення.

Дата раннього початку – це найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її раннього завершення.

Через те, що виконання роботи може залежати від завершення якогось її елемента, існує остання дата, коли робота може бути завершена без затримки роботи проекту. Ця дата обчислюється як сума дати пізнього початку та тривалості виконання роботи.

Якщо дати пізнього та раннього початку відрізняються, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається резервом часу і визначається як різниця дати пізнього початку та дати раннього початку. Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершенням збігається. Таке припущення роблять у більшості систем планування.

Робота з нульовим резервом часу називається критичною, її тривалість визначає тривалість реалізації проекту загалом. Критична тривалість – мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

Метод критичного шляху є основним для розрахунку ранніх та пізніх початків та закінчень робіт та резервів часу. Календарний план як перелік тільки планових параметрів проектних робіт втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами виконання, тому частіше говорять про календарний графік. Він відбиває планові та фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елементу

2. Доцільність складання календарного плану-графіку реалізації проекту (до моменту початку його реалізації)

Важливе місце у плануванні проекту посідають завдання календарного планування

Календарне планування — це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватись дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів.

У ході реалізації проекту застосовуються різні типи календарних планів, які можна класифікувати за різними ознаками:

1) За рівнем планування:

Ø календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);

Ø функціональні календарні плани робіт (ФКПР).

У свою чергу функціональні календарні плани робіт поділяються

1) За типами робіт:

ФКПР проектування;

ФКПР матеріально-технічного забезпечення;

ФКПР будівництва;

ФКПР введення в експлуатацію і освоєння.

ФКПР також можуть бути складені: на окремі елементи, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як мініпроекти;

2) За глибиною планування:

Перспективні графіки;

Графіки початку й завершення робіт по проекту;

Щомісячні, щотижневі, щоденні.

3) За формою подання:

Логічні мережі;

Графіки;

Діаграми і т.д

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси

В більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це – ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з врахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту;
2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача;
3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш ймовірного закінчення.

Дата раннього початку – це найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її раннього завершення.

Через те, що виконання роботи може залежати від завершення якогось її елемента, існує остання дата, коли робота може бути завершена без затримки роботи проекту. Ця дата обчислюється як сума дати пізнього початку та тривалості виконання роботи.

Якщо дати пізнього та раннього початку відрізняються, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається резервом часу і визначається як різниця дати пізнього початку та дати раннього початку. Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершенням збігається. Таке припущення роблять у більшості систем планування.

Робота з нульовим резервом часу називається критичною, її тривалість визначає тривалість реалізації проекту загалом. Критична тривалість – мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту

Критичний шлях — шлях у сітковій моделі, тривалість якого рівна критичній. Роботи, що лежать на критичному шляху називаються критичними.

Метод критичного шляху є основним для розрахунку ранніх та пізніх початків та закінчень робіт та резервів часу. Календарний план як перелік тільки планових параметрів проектних робіт втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами виконання, тому частіше говорять про календарний графік. Він відбиває планові та фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елементу.

Управління прогнозом продажів: основні етапи

Для того щоб скласти ефективний прогноз продажів, необхідно спільно з комерційним директором встановити чіткі правила:

- Періодичність отримання комерційного прогнозу (раз в тиждень, раз на місяць або квартал).
- Конкретні відомості, які повинні бути відображені в звіті (виручка, реалізований або відправлений покупцям товар і т. Д.).
- В якій формі надавати звіт (графіки, таблиці та ін.).

Ще необхідно визначити порядок застосування комерційного сценарію в компанії. Важливо вирішити, чи буде система мотивації зв'язна з прогнозом продажів, вірно визначає результати, розмістити підсумки прогнозування в відкритому для персоналу доступі або тільки для керівників. Компетенцію для вирішення цих завдань можна передати комерційному директору. Варто доручити йому позначити етапи роботи виконавця з покупцями.

Етапи продажів:

1. Жива зустріч, пряму взаємодію з потенційним споживачем. Менеджер демонструє продукти.
2. Виявлення потреби. Менеджер інтерв'ює клієнта з метою визначити бажання і мотивацію до покупки.
3. Виставлення пропозиції. Воно формується після виявлення потреби покупця.
4. Підготовка договору, узгодження з клієнтом всіх його умов і термінів підписання.
5. Укладання договору. Керівник підписує узгоджений договір, потім менеджер передає його на підписання клієнту. документ оформляється посадовими особами з боку покупця, після чого передається на виконання.
6. Оплата угоди. Клієнт перераховує суму угоди на розрахунковий рахунок або проводить оплату готівковим способом.
7. Підсумкове узгодження угоди. Виготовлений макет узгоджується з покупцем.
8. Затверджений документ засвідчується підписами і печаткою.

Звіт по продажах

Треба передбачити зручну для роботи структуру звіту за прогнозом продажів. Тут головне формувати сценарій реалізації «знизу вгору»:

- Менеджери, які ведуть безпосередню роботу зі споживачами, зобов'язані звітувати перед старшим менеджером про те, на якій стадії знаходиться процес роботи з кожним клієнтом.
- Старший менеджер, ґрунтуючись на відомостях звіту, виявляє, з якої причини покупець не просувається далі в справі продажів, можливо, йому потрібна допомога.
- Керівник відділу збуту систематизує всі прогнози, складені продавцями, і представляє їх комерційному директору в формі єдиного сценарію.
- Комерційний директор може застосувати цей документ в якості бази для звіту перед генеральним директором щодо прогнозу продажів всієї компанії.

Відповідальність за надання звіту

Важливо: комерційний директор - це особа, відповідальна за точність прогнозу. Його завдання - працювати з кожним із менеджерів для отримання достовірних даних, зазначених у сценарії продажів.

Винагородження людей за точні прогнози

Комерційний директор повинен розробити систему мотивації для менеджерів відділу реалізації продукції. Керівнику, в свою чергу, слід вирішити, чи варто пов'язувати достовірність прогнозу продажів з винагородою комерційного директора і (або) з бонусними виплатами менеджерам зі збуту.

Кожен із способів може бути ефективним. При цьому, вносячи будь-яка зміна в систему оплати і мотивації праці, діяти треба обережно. Співробітники повинні розуміти причини і умови змін в розрахунку заробітної плати. В цьому напрямку буде корисний індивідуальний підхід. Однак система бонусів часто стає дорогою до результативного прогнозом продажів.

Керування процесом

Результат принесуть щотижневі або щомісячні планерки комерційного директора з менеджерами, де будуть висвітлюватися поточні досягнення. Періодичність нарад визначається циклом реалізації продукції. Частота складання прогнозу продажів повинна йому відповідати. Якщо компанія веде великі дорогі операції, оформлення яких займає місяці, періодичність звіту варто підлаштовувати під цикли робіт над цими договорами. Зворотна ситуація складається, якщо бізнес має справу з продажем реклами. Модель прогнозу реалізації продукції і періодичність його складання в цій сфері прямо протилежна.

Виконання прогнозу продажів

Це пряма функція начальника відділу збуту.

1. Керівник здійснює безперервний контроль над тим, як співробітники виконують роботу по досягненню прогнозованих показників. Тут існує правило «не більше однієї додаткової спроби». Якщо оплата в означений день не пройшла, проблеми клієнта нікого не хвилюють.
2. Менеджер самостійно визначає і називає керівнику відділу продажів крайній термін, за який він доведе цю угоду до результату. Цей період повинен бути коротким. Якщо в зазначений день результат не досягається, начальник бере на себе питання завершення угоди. І бонуси за реалізацію отримує керівник.

Канали для залучення нових клієнтів на сайт компанії

Чому менеджери занижують прогноз продажів і як з цим боротися

- По-перше, виконавець часто занижує суму передбачуваної операції. Насправді проблема в психологічному «стелі». Для усунення цього бар'єра потрібна робота з наставником, також дуже ефективні тренінги хороших фахівців в цій області. Керівник відділу здатний виявити проблему під час аналізу підсумкового прогнозу продажів. характерною рисою є те, що всі співробітники працюють з різними угодами, від дрібних до найбільших, при цьому у одного або двох виконавців проекти тільки невеликі.
- По-друге, менеджери іноді занижують відсоток ймовірності позитивного закриття угоди. Ймовірність нижче «малоймовірною» виконавець поставити не зможе. Коли у більшого числа менеджерів ймовірності для угод різні, при цьому є співробітники, які прогнозують тільки «малоймовірність», керівник відразу бачить небажану статистику в зведеному прогнозі продажів. Працівникам, які бояться або не бажають встановлювати високі показники в сценарії, потрібна допомога фахівців для усунення непевності або отриманні відсутніх знань і досвіду. Вкрай небажана ситуація, коли процедура обговорення договору йде, а в прогнозі продажів такі угоди не з'являються.

Найнеприємніший варіант, коли менеджер займається порожніми розмовами замість переговорного процесу, спрямованого на конкретний результат. Такий виконавець, ймовірно, не знає, що саме пропонувати покупцеві і яка буде вартість угоди. Найгірше, що може бути, - клієнт виводиться на сторону.

Така ситуація стає очевидною, якщо менеджер проводить переговори на чужій території, при цьому його прогноз продажів не змінюється. Дане положення справ вимагає негайного втручання керівника, а також рішучих дій по припиненню подібних випадків: від спільного переговорного процесу до звільнення працівника.

Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

1. Вирішенню яких проблем, підприємцю, може допомогти бізнес-планування?
2. Назвіть стандартні етапи бізнес-плану.
3. У якій послідовності проходить розробка бізнес-плану?
4. Назвіть основні складові структури бізнес-плану.
5. Якими є критерії надання позики?
6. Які головні питання являються предметом переговорів?
7. Що таке чековий кредит?
8. Якими є типові стадії процесу споживчого кредитування за допомогою кредитних карток?

Література:

1. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
2. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: ЦНЛ, 2018. – 236 с.
3. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. – 190 с.
4. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2016. – 423 с.
5. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2019. – 384 с.

Лекцію уклав доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту

П.П. Дубинецька

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту. Протокол № 1 від „___” серпня _____ р.