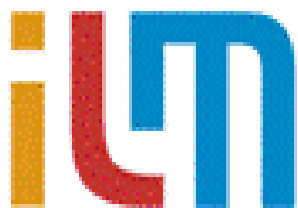


# Український Католицький Університет



Інститут  
лідерства та  
управління



## Курс «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»

Львів, 2014-2015

# Управління неприбутковими організаціями

Особливістю програми «УНО» є  
**практична складова навчання**

Тому впродовж періоду навчання студенти  
розробляють бізнес-плани (БП) власні чи  
організації, які вони представляють

БП та основні управлінські висновки щодо  
них є **критерієм результативності** отриманих  
знань і навичок та **УМОВОЮ успішного  
завершення програми УНО**

# МЕТА КУРСУ

**МЕТА – надати студентам  
навички для можливості  
створити та реалізувати БП на  
основі навчальних курсів УНО  
впродовж навчального року**

# ЗАВДАННЯ КУРСУ

- 1. Роль і суть бізнес-планування в неприбутковому секторі**
- 2. Ефективне використання навчальних курсів УНО в процесі підготовки БП**
- 3. Вимоги до складання БП**

# Структура курсу

1. Суть бізнес-планування
2. Навчальні курси УНО
3. Анатомія проекту
4. Анатомія бізнес-плану
5. Вимоги та етапи складання бізнес-плану
6. Оцінювання бізнес-плану

# ТЕМА 1

## СУТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ

# СУТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ

**ДЛЯ ЧОГО НПО  
БІЗНЕС-ПЛАН?**

# Чому саме БП?

**НПО можна розділити на організації  
«приватного» і «суспільного»  
характеру**

**З ВАШОГО ДОСВІДУ???**



# Чому саме БП?

**НПО «приватного» характеру працюють на потреби/інтереси своїх членів**

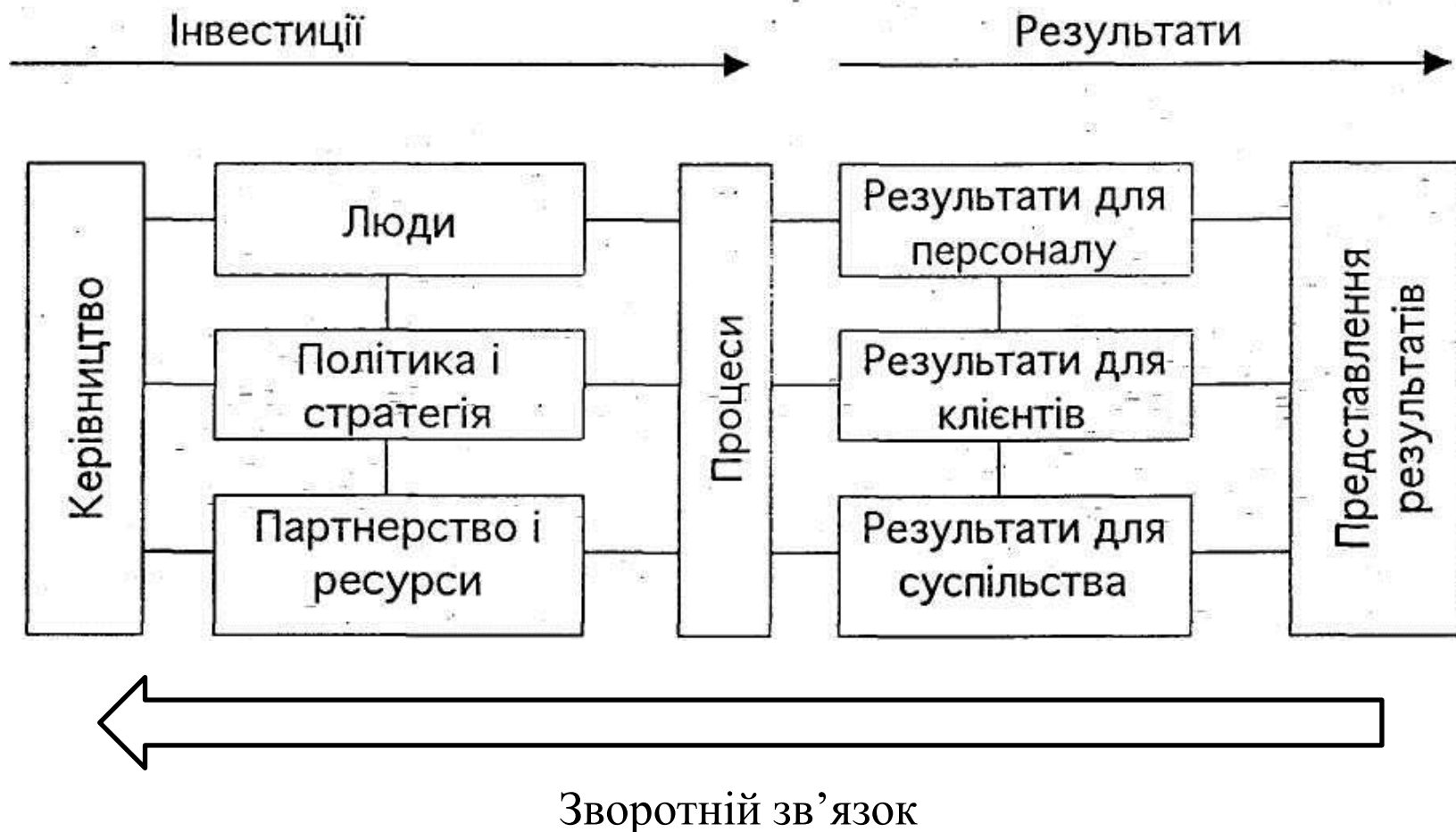
**НПО «суспільного» характеру надають суспільні послуги**

- **Ці послуги мають відповідати стандартам (особливо у випадках коли НПО претендує на їх оплату)**
- **Ці послуги мають бути сталими**

**Таким чином, НПО мають розвивати самофінансування своєї діяльності та якість і сталість своїх послуг**

# ІДЕАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ/ПРОЕКТУ

Схема ЕМ:



# ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

- Головним принципом ефективної НПО є надання якісних (продуктів/послуг проекту) виходячи із потреб споживача (клієнта)
- Даний підхід розглядає результати роботи організації чи проекту як конкретний продукт
- Отже, проект (організація) має встановити набір і стандарти своїх продуктів/послуг і працювати заради їх досягнення

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

НПО суспільного призначення існує для надання **ПОСЛУГ** для суспільних потреб

Послуга має:

- відповідати певним стандартам
- забезпечувати реальні потреби громади
- бути конкурентоспроможною

**При цьому БП сприяє НПО виступати в ролі надавача якісних і життєздатних послуг, дозволяє набути досвід господарської діяльності**

# Чому саме БП?

У більшості країн світу НПО дозволено фінансувати свою діяльність за рахунок власних доходів від продажу товарів та послуг клієнтам

Чинним законодавством України НПО також дозволена основна (господарська) діяльність

**Однак, структура фінансування НПО наступна:**

- **донори -73%**
- **продаж послуг 25%**
- **підтримка з боку держави 2%**

## ЧОМУ???

# Чому саме БП?

**Чинне законодавство в Україні призводить зокрема до:**

- **побоювання влади господарської діяльності НПО (під «вивіскою» НПО бізнес ухиляється від сплати податків)**
- **ізоляція НПО від бюджетного фінансування**

**Більшість НПО не мають досвіду господарської діяльності, правила і процедури бізнесу поки що мало зрозумілі більшості НПО**

# Чому саме БП?

**ТИМ НЕ МЕНШЕ!**

**Процес професіоналізації НПО та надання своїх послуг на ринкових засадах в Україні набирає незворотнього характеру.**

**При цьому поняття «БІЗНЕС-ПЛАН» відіграє ключову роль**

## ТЕМА 2

# НАВЧАЛЬНІ КУРСИ програми «Управління неприбутковими організаціями»



# НАВЧАЛЬНІ КУРСИ

- 1. РОЗВИТОК ГРОМАДИ**
- 2. ОСНОВИ НЕПРИБУТКОВОГО СЕКТОРУ**
- 3. ЖИТТЄВІ ЦИКЛИ НПО**
- 4. ЗАКОНОДАВЧІ АСПЕКТИ РОБОТИ НПО**
- 5. СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ НПО**
- 6. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА НПО**
- 7. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НПО**
- 8. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФАНДРЕЙЗИНГУ**
- 9. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В НПО**
- 10. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**
- 11. МАРКЕТИНГ ТА ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**
- 12. УПРАВЛІННЯ ДОРАДЧИМИ РАДАМИ**
- 13. ЛІДЕРСТВО**
- 14. ДІЛОВА ЕТИКА В НЕПРИБУТКОВОМУ СЕКТОРІ**
- 15. РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ**

# 1. РОЗВИТОК ГРОМАДИ

## Ключові теми

- Базові поняття. Означення спільноти/громади.
- Громадянське суспільство і держава
- Принципи і практичні кроки розвитку громади
- Інституціоналізація розвитку громади
- Місцевий розвиток. Роль громад
- Фонд розвитку громади
- Практики підтримки розвитку громад в Україні

## 2. ОСНОВИ НЕПРИБУТКОВОГО СЕКТОРУ

### Ключові теми

- Поняття НПО та її функції
- НПО як структурний елемент третього сектору
- Класифікація НПО
- Види управлінської діяльності, її специфіка в неприбутковому секторі
- Структура управлінської діяльності в НПО

## 3. ЖИТТЄВІ ЦИКЛИ НПО

### Ключові теми

- Функції управління в НПО, їх основні характеристики.
- Неефективне управління та його основні ознаки.
- Життєві цикли НПО. Змінні потреби організації й впродовж їх життєвого циклу.
- Управлінські ролі на кожному етапі розвитку організації.
- Взаємодія та комунікація між управлінськими функціями

## **4. ЗАКОНОДАВЧІ АСПЕКТИ РОБОТИ НПО**

### **Ключові теми**

- **Загальна характеристика правової системи України**
- **Засади правового статусу НПО**
- **Основна діяльність НПО**
- **Законодавче регулювання соціального підприємництва і фандрайзингу**
- **Правовий статус посадових осіб, працівників і волонтерів НПО**
- **Захист прав і законних інтересів НПО**
- **Державний контроль і звітність НПО**

## **5. СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ НПО**

### **Ключові теми**

- **Довгострокове планування в системі діяльності НПО**
- **Моделі стратегічного й операційного планування**

## 6. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА НПО

### Ключові теми

- Основи управління проектом
- Визначення проекту
- Визначення цілей та завдань
- SWOT - аналіз
- Планування проекту
- Контроль за якістю та результатами
- Терміни та оцінки проекту

## 7. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НПО

### Ключові теми

- Фінансовий менеджмент НПО. Загальні засади
- Фінансовий менеджмент НПО Формування річних кошторисів
- Управління коштами проекту
- Формування бюджету проекту
- Управління коштами проекту



## 8. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФАНДРЕЙЗИНГУ

### Ключові теми

- Що таке фандрейзинг
- Ваші дії, спрямовані на виконання плану кампанії із залучення ресурсів
- Мотиви, за якими люди погоджуються виділити кошти благодійним і громадським організаціям
- Як шукати спонсора. Спонсори бажають одержати
- Про що слід пам'ятати, звертаючись до спонсора за грошима
- Деякі поради, що стосуються переговорів зі спонсорами
- Пакет для фандрейзера

## 9. КОМУНІКАЦІЇ В НПО

### Ключові теми

- Розуміння функціонування комунікацій
- Стратегічні підходи до політики комунікацій
- Базове розуміння цінностей, інтересів, вміння диференціювати одні від інших та використовувати їх для створення стратегій
- Розуміння контексту і його вплив на комунікації

# 10. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

## Ключові теми

- Теорії управління людським потенціалом в організаціях Ефективні комунікації в середині організації
- Типи спілкування в НПО
- Мотивація членів НПО
- Вирішення конфліктів
- Виступ перед аудиторією
- Психологія та її вплив на управління людськими ресурсами
- Використання комп'ютерних технологій у спілкуванні

# 11. МАРКЕТИНГ ТА ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

## Ключові теми

- Стратегії побудови піар-кампаній, вивчення ринку, зв'язків організації з громадськістю
- Створення позитивного іміджу НПО та здійснення місійних завдань
- Маркетингові тактики
- Маркетингові плани

## 12. УПРАВЛІННЯ ДОРАДЧИМИ РАДАМИ

### Ключові теми

- Роль та функції дорадчих, керуючих та наглядових рад в НПО
- Розвиток, побудова ролей та відповідальності між керівництвом та Дорадчою радою в НПО
- Партнерство через призму ефективного управління організацією та розширення викликів в подальшій діяльності НПО

# 13. ЛІДЕРСТВО

## Ключові теми

- Цінності ефективного лідера
- Основні риси та принципи лідерства
- Відповідальність у лідера
- Ефективні стилі керівництва
- Практичні вправи для розвитку лідерських якостей

# 14. ДІЛОВА ЕТИКА В НЕПРИБУТКОВОМУ СЕКТОРІ

## Ключові теми

- Діяльність НПО в умовах складного морально-етичного середовища
- Відкритість у стилі діяльності
- Створення позитивного іміджу НПО
- Етичний менеджмент як гарант довготривалих позитивних результатів

# 15. РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ

## Ключові теми

- Розвиток навичок критичного та логічного мислення
- Інформацію та знання, які можна отримати з різного роду досліджень
- Використання досліджень та їх результати для прийняття рішень



## ТЕМА 3

# АНАТОМІЯ ПРОЕКТУ

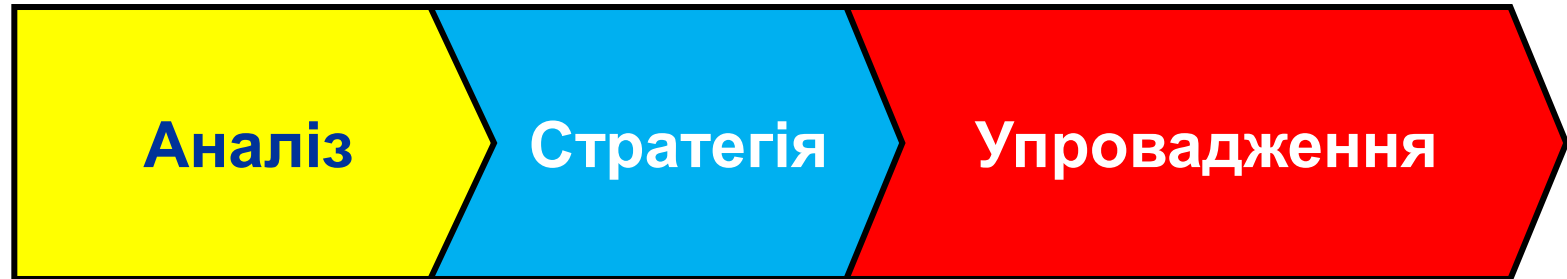
# ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ?

# Проект — це :

**1.Інструмент планування для втілення Ваших ідей, вирішення проблем**

**2.Засіб мобілізації ресурсів**

# Проект- інструмент планування



**SWOT**

бачення  
місія  
напрями  
цілі  
завдання

план дій  
проекти  
менеджмент  
система  
моніторингу

## Етапи стратегічного планування

# **Приклад: Стратегічний план розвитку субрегіону «Розділля»**

## **Зміст**

**1.ВСТУП**

**2.МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СП**

**3.ОПИС ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СП**

**4.КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА СУБРЕГІОНУ**

**5.SWOT-АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

**6.МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ**

**7.СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ**

**8. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ**

**ДОДАТОК. ПРОЕКТИ**

# ПРОЕКТ

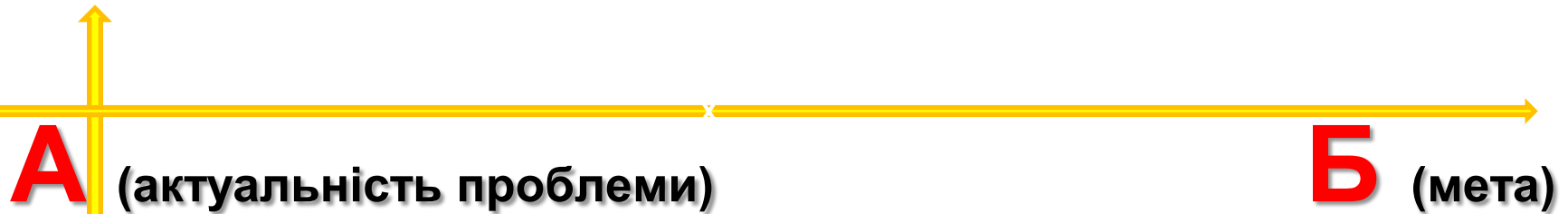
## СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ???

# СТРУКТУРА ПРОЕКТУ

- Паспорт організації
- Резюме проекту
- Актуальність проблеми
- Мета, завдання проекту
- Робочий план, графік виконання
- Бюджет, джерела, фінансова стратегія
- Результати
- Життєздатність, ризики
- Оцінка і моніторинг

# Актуальність проблеми

Кожен проект має початок **(А)** і завершення **(Б)**

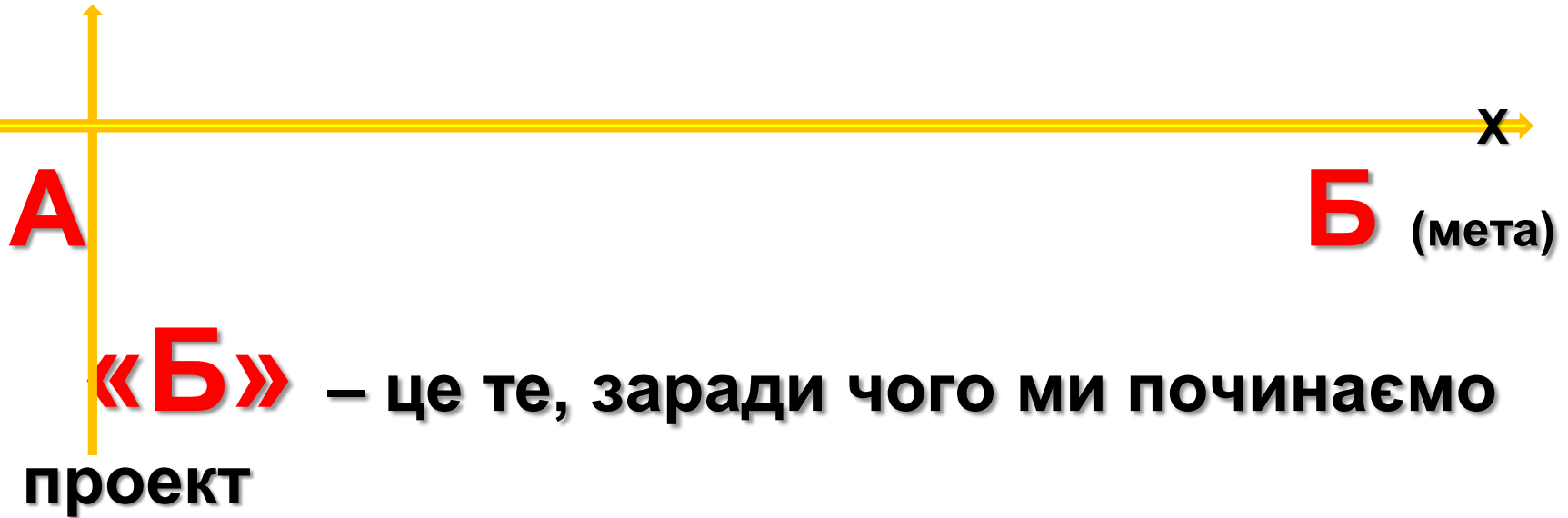


## SWOT-аналіз

- Стисло характеризує ситуацію, що потребує змін
- Окреслює коло тих кого воно стосується
- Дає кількісну інформацію



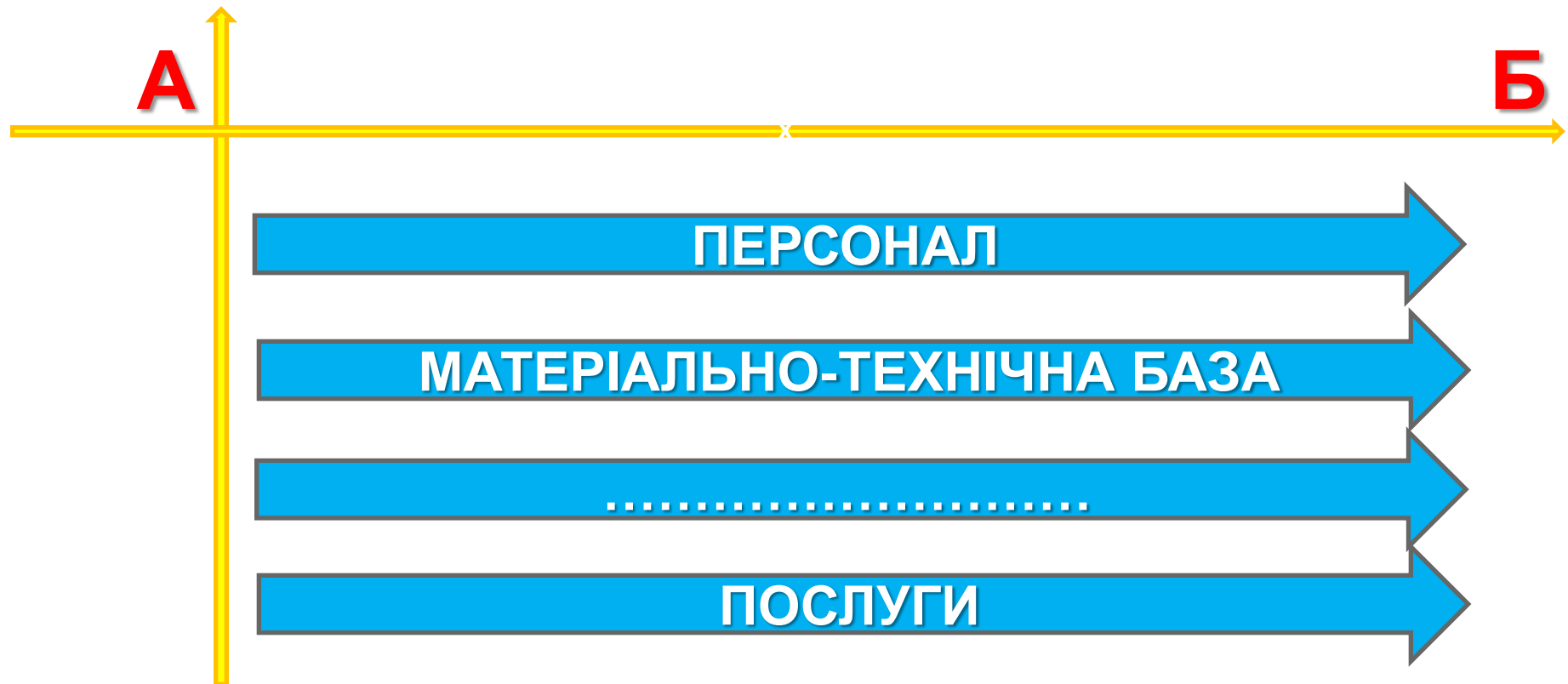
# МЕТА ПРОЕКТУ



**“Кінцевий пункт призначення”, куди ми прийдемо через 6 (7, 8,..) місяців чи (1-2 роки) виконання проекту**

# ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ

**Завдання - це стратегічні напрямки змін, яких треба дотримуватись для досягнення мети Вашого проекту**



# Робочий план, графік виконання



# Бюджет проекту

| Статті бюджету                       | Розрахунок | Загалом | Внесок організації, | Інші джерела фінансування | Запит від Проекту |
|--------------------------------------|------------|---------|---------------------|---------------------------|-------------------|
| Гонорар за послуги професіоналів     |            |         |                     |                           |                   |
| Послуги                              |            |         |                     |                           |                   |
| Друк / публікації                    |            |         |                     |                           |                   |
| Навчання                             |            |         |                     |                           |                   |
| Обладнання                           |            |         |                     |                           |                   |
| Будівництво                          |            |         |                     |                           |                   |
| Адміністративні/<br>накладні витрати |            |         |                     |                           |                   |
| Інше                                 |            |         |                     |                           |                   |
| ЗАГАЛОМ                              |            |         |                     |                           |                   |

# РЕЗУЛЬТАТИ

Те, що повинно бути вироблено проектом –  
**«продукти проекту»**

Має кількісні і якісні показники

**Кількісні (короткострокові)** – стосуються  
конкретного числа «продуктів»

**Якісні (довгострокові)** – означають покращення  
якості «продукту» у порівнянні з тим, яким він  
був до початку реалізації проекту

# Моніторинг і оцінка

- Яким чином буде здійснюватись моніторинг і оцінювання результатів заходів проекту?
- Критерії оцінки результатів діяльності (на підставі чого буде визначатися успішність проекту)

# ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ

Проект є життєздатним, коли після завершення фінансування його результати «працюють»

**Можна визначити 3 категорії життєздатності:**

- **Фінансова** – чи продовжується фінансування дій
- **Інституційна** – чи здатні структури продовжити дії
- **Суспільна/політична** – чи призводять результати проекту до ЗГУРТУВАННЯ громади чи до КОНФЛІКТУ

# Ризики

**Які зовнішні фактори можуть негативно вплинути на реалізацію проекту та які можливі засоби зменшення їх впливу?**



## ТЕМА 4

# АНАТОМІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

# ЩО ТАКЕ БІЗНЕС-ПЛАН?

- **Бізнес-план** – це повний, чітко структурований документ, що описує до чого прагне організація, як вона пропонує добиватися поставлених цілей і як буде виглядати після їхнього досягнення
- **Бізнес-план** є "дорожньою картою" - викладом стратегії спроможності організації продавати свої продукти і послуги для одержання прибутку і залучення потенційних інвесторів

# СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ



<http://www.bfm-ua.com/index/0-75>

# СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

**Розділ 1. Резюме**

**Розділ 2. Характеристика підприємницької діяльності та її можливості**

**Розділ 3. Кон'юнктура ринку**

**Розділ 4. Маркетинг і збут**

**Розділ 5. Управління і власність**

**Розділ 6. План виробництва**

**Розділ 7. Фінансовий план та стратегія його забезпечення**

**Розділ 8. Оцінка можливих ризиків**

# СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

| Проект                   | Бізнес-план                          |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <b>ЗМІСТ ВАМ ВІДОМИЙ</b> | <b>ЗМІСТ НЕДОСТАТНЬО<br/>ВІДОМИЙ</b> |

## Аналіз складових Бізнес-плану

# Структура БП

## Резюме

**Розділ 1.** Характеристика організації

**Розділ 2.** Інформація щодо продукту/послуги

**Розділ 3.** Маркетинговий план

**Розділ 4.** Організаційний план та менеджмент

**Розділ 5.** План виробництва

**Розділ 6.** Фінансовий план

**Розділ 7.** Оцінка ризиків

**Додатки.**

**Основні управлінські висновки**

# Резюме

**Резюме** — це самостійний рекламний документ, в якому містяться основні положення усього БП. Це та єдина частина, яку читатимуть більшість потенційних інвесторів.

Писати його слід в останню чергу, але саме він буде першим розділом БП

# Резюме

**Структура резюме:** короткий опис продукції (послуг), її унікальність чи конкурентоздатність, а також мета і завдання БП, ресурсне забезпечення, механізм реалізації, обсяги необхідного фінансування ....

**Основою для написання резюме** служить інформація, що міститься у всіх розділах БП.

**Основна вимога**— доступність викладу, мінімум спеціальних термінів.

**Бажано, щоб обсяг не перевищував 1-2 друкованих сторінок**



# Розділ 1. Характеристика організації

## Відомості про організацію

- Загальна інформація
- Місія, стратегічні напрямки розвитку
- Основні види діяльності, наявних послуг
- Матеріально-технічна база
- Фінансові показники

## Управління і власність в організації

- Правова форма організації
- Організаційна структура організації
- Штатний розклад та кваліфікація персоналу
- Основні наявні партнери

## **Розділ 2. Інформація щодо продукту/послуги**

- **Які потреби має задовольнити новий продукт**
- **Якісні характеристики продукту**
- **Географія поширення продукту**
- **Прямі і непрямі користувачі**

## **Розділ 3. Маркетинговий план**

- **Галузеве оточення, SWOT-аналіз**
- **Аналіз ринків збуту**
- **Характеристика конкурентних продуктів**
- **Переваги Вашої пропозиції , SWOT-аналіз**
- **Стратегія плану маркетингу**
- **План «продажів»**
- **Витрати на маркетинг (обґрунтування)**

## **Розділ 4. Організаційний план та менеджмент**

- **Правові аспекти забезпечення нового продукту**
- **Основні вимоги до персоналу. Забезпечення найму, навчання, адаптації персоналу, в тому числі волонтерів**
- **Інформація про консультантів, підрядні організації, що братимуть участь в створенні нового продукту**
- **Забезпечення партнерства**
- **Забезпечення необхідного обладнання, матеріально-технічного забезпечення для створення нового продукту**

## **Розділ 5. План виробництва**

- **Хто буде відповідати за виконання запланованих дій**
- **Що буде зроблено**
- **Які ресурси будуть задіяні при виконанні запланованих дій**
- **Які терміни виконання дій**

## **Розділ 6. Фінансовий план**

- **Прогноз обсягів реалізації продукції (послуг)**
- **Баланс грошових доходів і надходжень**
- **Таблиця доходів та витрат**
- **Зведений баланс активів та пасивів**
- **Розрахунок прибутку від виробничої діяльності загалом та на кожний продукт зокрема**
- **Графік прибутковості (період досягнення точки самоокупності)**

**Обґрунтовується фінансова діяльність, як на короткий термін так і на перспективу**

## Розділ 7. Оцінка ризиків

- **Подається опис можливих ускладнень на всіх стадіях формування та реалізації бізнес-плану**
- **До ризиків, які можуть негативно впливати на майбутній прибуток слід віднести фінансово-економічні, соціальні, технічні, екологічні**
- **Слід передбачити не тільки можливість їх виникнення , а й визначити заходи, які спроможні звести вплив ризиків до мінімуму**

# Управлінські висновки

- **Аналіз змін, які були внесені у план реалізації бізнес-плану порівняно з попереднім планом.**
- **Як змінилася сама ідея чи бачення її впровадження у процесі детальної розробки бізнес-плану (під впливом яких факторів)**
- **Основні управлінські висновки (впродовж роботи над бізнес-планом)**

**Цей розділ описується на фінальній стадії підготовки бізнес-плану!**



# (Точка А)

## **Розділ 1. Характеристика організації**

**Відомості про організацію**

**Управління і власність в організації**

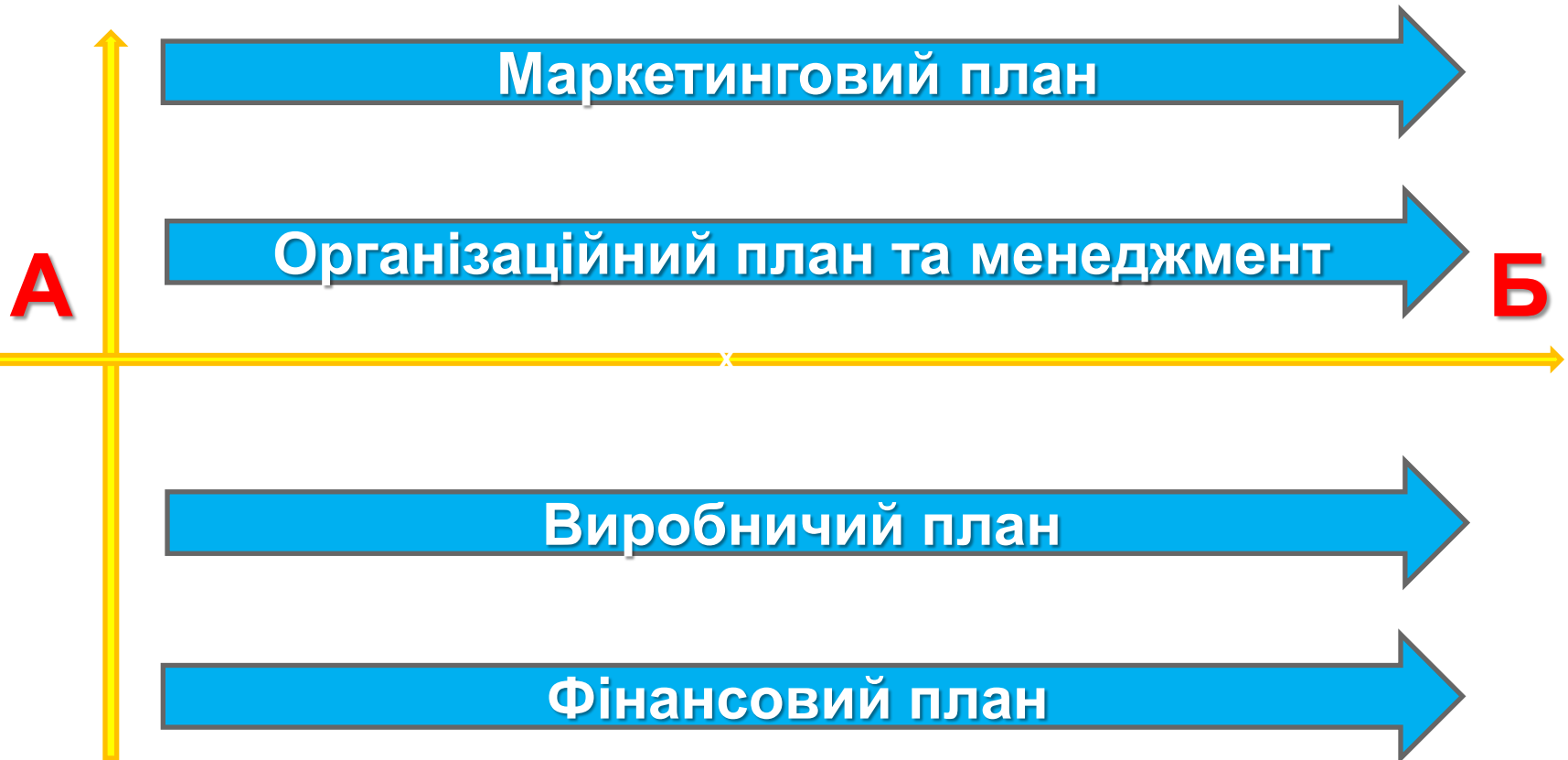
## **Розділ 3. Маркетинговий план**

- **Галузеве оточення, SWOT-аналіз**
- **Аналіз ринків збуту**
- **Характеристика конкурентних продуктів**

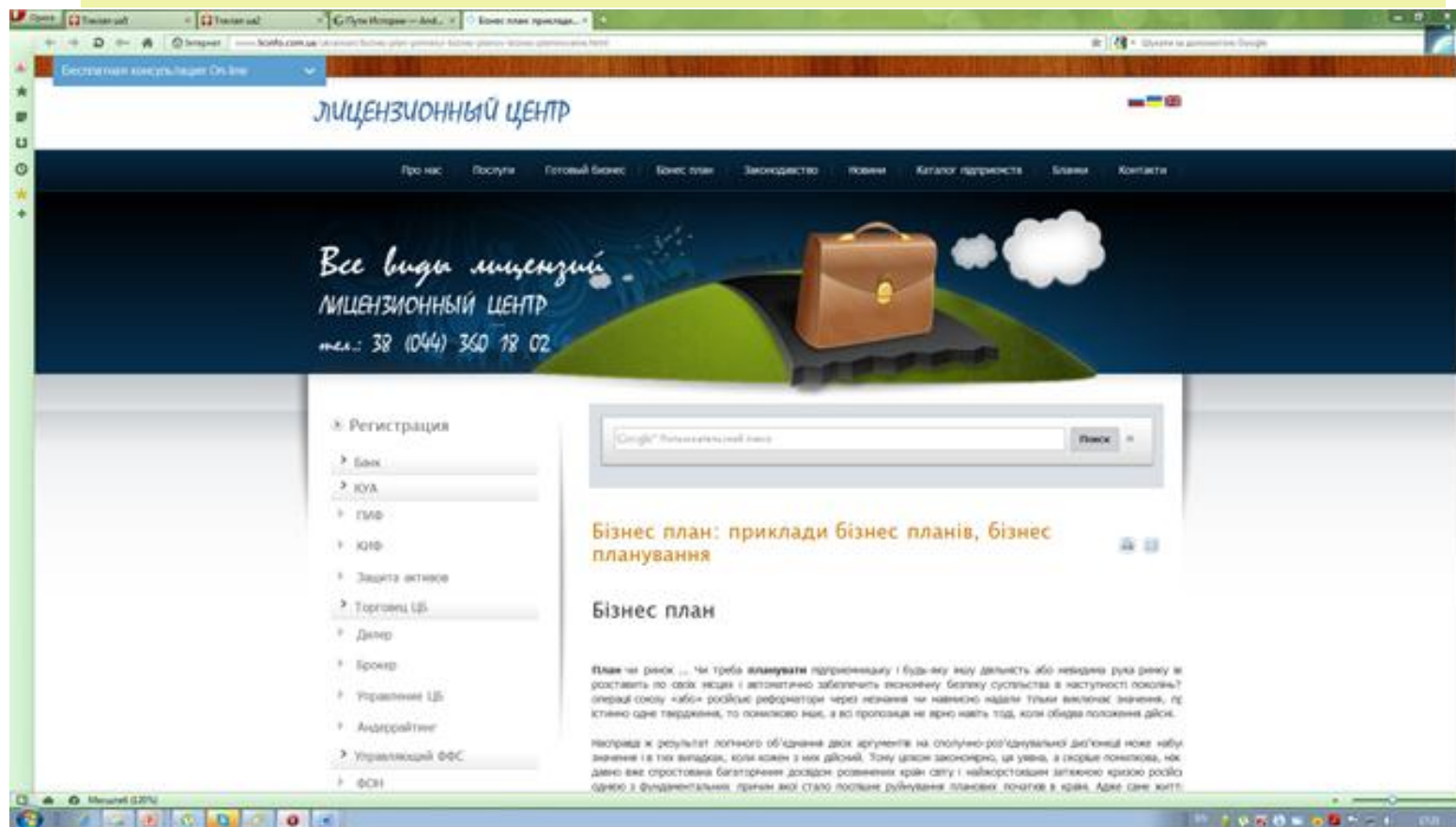
# (Точка Б)

## **Розділ 2. Інформація щодо продукту/послуги**

# ПРОЦЕС



# ПРИКЛАДИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ



<http://www.licinfo.com.ua/ukrainian/biznes-plan-primeryi-biznes-planov-biznes-planirovanie.html>