

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**С. Ф. ПОКРОПИВНИЙ, С. М. СОБОЛЬ,
Г. О. ШВИДАНЕНКО, О. Г. ДЕРЕВ'ЯНКО**

БІЗНЕС-ПЛАН:

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ

Навчальний посібник

Видання друге, доповнене

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

Київ 2002

ББК 65.290-2
Б 59

*Розповсюдження та тиражування
без офіційного дозволу видавництва забороняється*

Рецензенти:

П. П. Боршевський, д-р екон. наук, проф. (Укр. держ. ун-т харч. технологій)
Л. П. Батенко, канд. екон. наук, доц. (Київ. нац. екон. ун-т)

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18.2-2265 від 03.12.02*

Б 59 **Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування:** Навч. посібник. — Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. — К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.

ISBN 966–574–387–2

У другому, значно доповненому, виданні навчального посібника викладено теоретичні, методологічні й практичні питання бізнес-планування як сучасного важливого напрямку становлення та розвитку підприємництва в Україні. Подано детальну характеристику бізнес-плану, його структури, логіки розробки та оформлення змісту окремих розділів. Наведено практичні приклади бізнес-планів.

Для слухачів магістерських програм усіх фахових спрямувань вищих навчальних закладів IV рівня акредитації, а також для підприємців, які започатковують чи розвивають сучасний бізнес в Україні.

ББК 65.290-2

ISBN 966–574–387–2

© С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь,
Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка, 2002
© КНЕУ, 2002

ВСТУП

Становлення й розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребують принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях. Практична реалізація будь-якого комерційного проєкту значно ускладнюється чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише дійовим важелем управління фірмою (підприємницькою діяльністю), а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або розширення діючого бізнесу.

Саме цим пояснюється доцільність внесення до навчальних планів магістерських програм усіх фахових спрямувань дисципліни «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування». Головними завданнями цієї дисципліни є: 1) з'ясування сутності, цілей, узвичаєних логіки й методології розробки бізнес-плану; 2) детальна характеристика структури та змісту бізнес-плану; 3) висвітлення найчастіше застосовуваних у практиці господарювання методів складання окремих розділів бізнес-плану; 4) доведення доцільності й обов'язковості використання бізнес-планів як надійного фінансово-економічного інструменту розвитку й підвищення ефективності всіх сфер сучасного бізнесу.

Досягненню мети та розв'язанню головних завдань курсу підпорядковані логіка його вивчення й типова програма. Відповідно до типової програми курсу «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» підготовлено й запропонований навчальний посібник для слухачів магістерських програм різних фахових спрямувань економічних вузів і факультетів та практичних працівників—підприємців (керівників, менеджерів).

Перша частина посібника розглядає загальні характеристики бізнес-плану; його сутність, роль у ринковій системі господарювання, підготовчу стадію розробки, структурну побудову, логіку складання та оформлення. Особлива увага приділяється створен-

ню інформаційного поля для бізнес-плану, традиційній методології формування й виокремлювання етапів його складання.

Другу частину присвячено докладному висвітленню змісту і конкретної технології розробки окремих розділів бізнес-плану, зокрема: 1) галузь, фірма та її продукція; 2) дослідження ринку; 3) маркетинг-план; 4) виробничий план; 5) організаційний план; 6) оцінка ризиків; 7) фінансовий план. Найглибше опрацьовано питання маркетингового і фінансового планів.

Третю частину становить комплекс питань, зв'язаних з презентацією бізнес-плану (цілі, завдання, зміст, засоби підвищення ефективності). У четвертій частині наведено практичні приклади бізнес-планів, які підготовлені магістрантами кафедри економіки підприємств КНЕУ та опрацьовані для оприлюднення одним з авторів навчального посібника.

На початку кожного розділу навчального посібника визначено його навчальні цілі, а також ключові терміни й поняття, які належить зрозуміти та засвоїти в першу чергу. Для наближення навчального матеріалу до конкретних деталей підприємницької діяльності у кількох розділах (з четвертого по дев'ятий включно) подано орієнтовний перелік питань, на які необхідно відповісти в процесі розробки відповідних розділів бізнес-плану. Наведене після кожного розділу коротке резюме дає змогу швидше зрозуміти та ґрунтовніше засвоїти ключові питання цього важливого навчального курсу.

Навчальний посібник з бізнес-планування підготували: доктор екон. наук, академік Академії наук вищої школи, заслужений працівник народної освіти України, професор-консультант кафедри економіки підприємств *С. Ф. Покропивний*; кандидат екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту *С. М. Соболю*; кандидат екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств КНЕУ *Г. О. Швиданенко*; кандидат екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств *О. Г. Дерев'янку*.

Автори будуть вдячні за конкретні зауваження й пропозиції стосовно до змісту навчального посібника, які можна надсилати за адресою: **Кафедра економіки підприємств КНЕУ, просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, 03680.**

Частина 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Розділ 1

БІЗНЕС-ПЛАН У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте, що таке бізнес-план та які функції він виконує в ринковій системі господарювання;
- зрозумієте, для чого здійснюється розробка бізнес-плану;
- дізнаєтесь, яка інформація необхідна для розробки бізнес-плану;
- з'ясуєте, в якій послідовності здійснюється розробка бізнес-плану.



Ключові терміни й поняття

Бізнес-план

Зовнішні функції бізнес-плану

Внутрішні функції бізнес-плану

Інформаційне поле бізнес-плану

Початкова стадія розробки бізнес-плану

Підготовча стадія розробки бізнес-плану

Основна стадія розробки бізнес-плану

1.1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУ

За умов ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства. Що більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, то більше порядку має бути на самому підприємстві, то більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Брак чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

Виникнення будь-якої підприємницької ідеї (чи буде це створення нового бізнесу, чи вдосконалення діяльності вже наявного) ставить багато різноманітних запитань: хто виступає як конкретний споживач, яким є ринок продукту підприємства, які кошти необхідні для реалізації проекту, чи виправдовує себе проект економічно тощо. Задля отримання відповідей на ці запитання й складається бізнес-план.

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

— як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану [13];

— як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами), [9];

— як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства, [43].

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: **бізнес-план** — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Необхідно розрізняти метод бізнес-планування та конкретний результат застосування цього методу на практиці — плановий документ. Метод бізнес-планування застосовується за побудови

системи знань щодо перспектив розвитку підприємства і дає змогу реалізовувати на практиці такий принцип науки планування, як комплексність.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

1) **зовнішню** — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) **внутрішню** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є внутрішня функція бізнес-плану, у межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану потребує визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Можна сказати, що бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Отже, за ринкової системи господарювання бізнес-план — це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї

планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Специфіка бізнес-плану полягає в тім, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Це дає можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками, які охарактеризовані в табл. 1.1.

Зміст бізнес-планів різних видів визначається також особливостями, іманентно притаманними тому чи іншому бізнесу. До основних факторів впливу належать:

- стан зовнішнього середовища підприємства (стабільне, турбулентне);

- масштаб бізнесу (малий, середній, великий);

- кількість бізнес-ліній;

- характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт);

- джерела фінансування (власний, позичковий, пайовий (акціонерний) капітал, змішане фінансування);

- специфічні галузеві чинники.

Метод бізнес-планування застосовується переважно на мікроекономічному рівні, однак його елементи можуть використовуватись і на інших рівнях економіки країни. Відомі приклади розроблення регіональних та регіонально-галузевих бізнес-планів.

Найбільшу користь підприємству приносить такий бізнес-план, який включено в систему регулярного менеджменту. Для цього необхідно:

- визначити центри фінансової відповідальності в організаційній структурі;

- запровадити систему бюджетування (регулювання та контролю руху грошових потоків);

- забезпечити ефективний обмін інформацією між підсистемами бюджетного управління та бізнес-планування;

- запровадити механізм актуалізації бізнес-плану (порівняння планових та фактичних показників) та схему «ковзного» бізнес-планування (постійного коригування планових показників для урахування змін у зовнішньому середовищі).

Таблиця 1.1

КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

Критерій	Вид бізнес-плану	Ключові моменти
1. За аудиторією користувачів	1. Бізнес-план для внутрішнього користування (робочий бізнес-план)	Містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними
	2. Бізнес-план для зовнішнього користування (офіційний бізнес-план):	Розробляється з метою налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу підприємства в заінтересованих контактних аудиторіях
	— для подання кредиторам	Особлива увага приділяється обґрунтуванню кредитоспроможності позичальника та способів зниження кредитного ризику
	— для подання потенційним інвесторам	Особлива увага приділяється показникам ефективності інвестицій та гарантіям безпеки вкладеного капіталу
	— для подання органам державної влади	Містить інвестиційні або інші зобов'язання організації-розроблювача. Особлива увага приділяється зобов'язанням покупця об'єкта приватизації, соціальним аспектам і охороні довкілля, у разі участі в тендері — рівню цін на товари, які передбачається реалізувати державі
	— для подання потенційним контрагентам	Особлива увага приділяється діловій репутації підприємства, доказам його надійності та фінансової стійкості

Критерій	Вид бізнес-плану	Ключові моменти
2. За характером об'єкта	1. Бізнес-план нового підприємства	Плановий документ визначає цілі освоєння нової стратегічної зони господарювання та характеризує його ефективність. Детально обгрунтовується вибір сфери бізнесу, організаційно-правова форма підприємництва, проектується оптимальна організаційна структура управління
	2. Бізнес-план діючого підприємства	Визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію відповідних бізнес-проектів
3. За масштабом проблеми, що розв'язується	1. Локальний бізнес-план	Розробляється для підприємницьких проектів, реалізація яких не спричиняє принципових змін у діяльності підприємства
	2. Концептуальний бізнес-план	Розробляється для обгрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства

4. За цільовим призначенням	1. Бізнес-план інвестиційного проекту	Обґрунтовує доцільність утілення в життя певної підприємницької ідеї, оформленої у вигляді комплексу відповідних заходів — проекту, тобто системи сформульованих цілей, використовуваних для їх досягнення фізичних об'єктів, технологічних процесів, документації, ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання
	2. Корпоративний бізнес-план	ризначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та характеризує її ефективність, вначає перспективні напрями діяльності
5. За документальним оформленням	1. Інвестиційна пропозиція 2. Сублімований бізнес-план 3. Розгорнутий бізнес-план	Відповідні планові документи різняться за рівнем деталізації матеріалу
6. За ситуаційними особливостями обґрунтування	1. Бізнес-план реорганізації підприємства 2. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства	Визначає цілі та порядок проведення організаційних змін, зумовлених новими умовами господарювання Розробляється для обґрунтування антикризових заходів, що вживатимуться для відновлення фінансової стійкості підприємства

	3. Бізнес-план інноваційного проекту	Особлива увага приділяється обґрунтуванню реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правовому захисту об'єктів інтелектуальної власності
	4. Бізнес-план диверсифікації діяльності	Розробляється для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу

¹ Перелік може бути розширено за рахунок інших видів бізнес-планів, оскільки в таблиці наведено лише ті з них, які розглядаються в посібнику.

Запровадження бізнес-плану в повсякденну діяльність підприємства має на меті перетворення його на постійно діючий управлінський інструмент. При цьому розпочинати доцільно з бізнес-плану для внутрішнього користування, в якому дається об'єктивна оцінка слабких місць підприємства або проекту. Бізнес-планам для зовнішніх користувачів досить часто бракує реалістичності, тому основу їх складання повинен становити максимально достовірний та життєздатний «внутрішній» бізнес-план.

1.2. ЦІЛІ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Розробка бізнес-плану — це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин. Навіщо тоді підприємцеві бізнес-план?

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план — це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться в бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витратитися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти.

По-третє, бізнес-план — це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

- правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;

- чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець;
- якісне планування процесів переходу з одного стану в інший.

Бізнес-план має розв'язати всі ці проблеми. План з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення спрямовує просування бізнесу до успіху.

По-четверте, бізнес-план — це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху. Опрацювання бізнес-плану примушує підприємця моделювати ситуації, розробляти різні сценарії, з'ясовувати проблеми, які можуть стати на заваді підприємницькому проекту. Це дає змогу завбачити багато проблем, уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися та заздалегідь визначити способи подолання перешкод. Звичайно, бізнес-план не може запобігти всім можливим помилкам, але він дає шанс підприємцеві ще раз обдумати, чи відповідатимуть його дії ситуації, яка може виникнути.

По-п'яте, бізнес-план — це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця. Коли підприємець складає бізнес-план, він має охарактеризувати всі сторони майбутнього бізнесу. У процесі розробки бізнес-плану підприємець набуває досвіду оцінки умов конкуренції, засобів просування товарів на ринок, використання переваг власного бізнесу, фінансового планування тощо. Навіть коли ця інформація ґрунтується на самих тільки припущеннях, процес її усвідомлення дає корисний досвід управління.

По-шосте, бізнес-план уможливорює перевірку реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації. Можливо, що в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що за даних економічних умов здійснення підприємницького проекту є нереальним або економічно недоцільним. Звичайно, це досить сумний висновок, але його ліпше зробити тоді, коли бізнес існує лише в проекті, а не тоді, коли на нього вже витрачено гроші та сили.

Реалізація будь-якого підприємницького проекту потребує ретельної підготовчої роботи. У рамках цієї роботи потрібно обґрунтувати реальність та економічну доцільність ідеї, опрацювати зважену програму її реалізації, переконати потенційних інвесторів, кредиторів та інших економічних партнерів у доцільності вкладання коштів у реалізацію даного проекту. Усе це має знайти відображення в бізнес-плані. Сам бізнес-план як комплексний, багатофункціональний документ поступово стає обов'язковим елементом компетентного управління також і вітчизняними підприємствами та організаціями.

1.3. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОЛЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Процес розробки бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес-плану — це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Яка конкретно інформація необхідна підприємцеві для розробки бізнес-плану?

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне — легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- особливості просування даної групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Раніше ніж вийти з товаром на ринок, товар необхідно спочатку виготовити. Часто приваблива з маркетингових позицій підприємницька ідея наражається на нездоланні перешкоди виробничого характеру, як от: брак необхідної сировини й матеріалів, машин та устаткування, робітників і спеціалістів відповідної кваліфікації тощо. Тому збирання виробничої інформації (технологія виробництва даної продукції, машини й устаткування, сировина й матеріали, спеціальності та кваліфікація робітників, потреба у виробничих площах), установаження контактів і проведення попередніх переговорів з потенційними постачальниками та партнерами по виробничій кооперації є необхідним елементом формування інформаційного поля бізнес-плану.

Завдання підприємця полягає не лише в тому, щоб виготовити і довести свій продукт до споживача. Зробити це треба

так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту та ще й отримати певний прибуток. Інакше підприємницька ідея просто не має права на реалізацію. З цього погляду підприємця інтересує також і фінансова інформація (рівень рентабельності аналогічної продукції, необхідний стартовий капітал, потреби в коротко- та довгострокових кредитах, особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо).

З погляду системного підходу будь-який підприємницький проект — це відкрита система, яка може існувати за умови активної взаємодії з навколишнім діловим середовищем. Це означає, що успіх реалізації підприємницького проекту багато в чому залежатиме від того, як вдало він буде пристосований до реальної дійсності. Отже, для опрацювання бізнес-плану необхідна також інформація про загальноекономічні й галузеві фактори, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту (загально-економічна ситуація, соціальні та політичні умови, законодавчі обмеження, сприятливі можливості й загрози, тенденції розвитку галузі).

Таким чином, зусилля підприємця в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації (рис 1.1). При цьому підприємці-початківці зазвичай не мають достатніх коштів для проведення маркетингових, науково-технічних та інших досліджень з метою отримання найоб'єктивнішої первинної інформації. Тому основними джерелами інформації для опрацювання бізнес-плану, як правило, є:

- власний досвід практичної діяльності;
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами;
- відомості про конкурентів, які отримують, збираючи всі наявні дані про них, контактуючи з їхніми працівниками;
- статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі (сфери майбутньої діяльності);
- поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації;
- рекламні матеріали, інформаційно-комерційні матеріали виставок, ярмарків та науково-практичних конференцій;
- публікації з питань підприємництва тощо.

Корисним є також самостійне опитування потенційних споживачів.

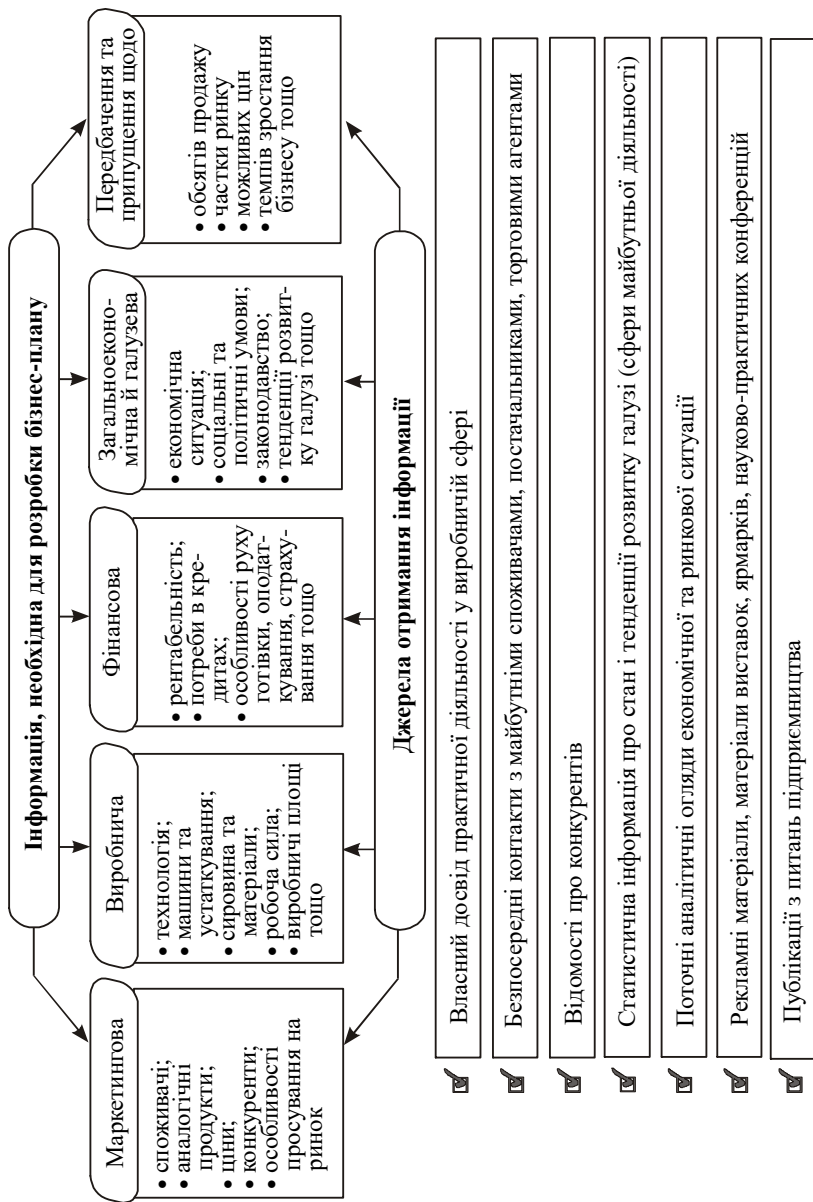


Рис. 1.1. Інформаційне поле бізнес-плану

Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Корисна інформація відповідно до відомого в менеджменті принципу Джайгоу не може бути отримана з поверхових чи неправдивих відомостей («сміття там — сміття тут»). Тому в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану особливу увагу звертають на якість базової інформації. Основними показниками якості інформації вважають:

1) об'єктивність (інтегральний показник, що поєднує оцінки повноти, точності та несуперечливості інформації);

2) актуальність (відповідність конкретним інформаційним потребам);

3) своєчасність (здатність задовольняти інформаційні потреби в прийнятний для використання термін);

4) комунікативність (зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання);

5) наочність (очевидність).

Водночас інформаційне поле бізнес-плану не може складатися тільки з фактичної інформації. Будь-яке передбачення майбутнього, у тому числі й розробка бізнес-плану, завжди характеризується тією чи іншою мірою невизначеності. Навіть найліпший бізнес-план завжди ґрунтується на певних припущеннях стосовно можливих обсягів продажу та їх динаміки, можливих цін на продукцію бізнесу, частки та місткості ринку тощо. Кожне з таких припущень треба стисло, але чітко охарактеризувати в бізнес-плані. Тільки після ретельного аналізу таких передбачень і припущень потенційні інвестори та кредитори зможуть оцінити рівень їхньої ймовірності.

1.4. ЗАГАЛЬНА МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову; підготовчу; основну.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає.

Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією.

Розгляньмо докладніше кожну зі стадій розробки бізнес-плану.

Початкова стадія. Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) вибирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) здійснюється з урахуванням:

- 1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- 2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- 3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в межах певної організаційної форми. Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

- 1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України (рис. 1.2);
- 2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

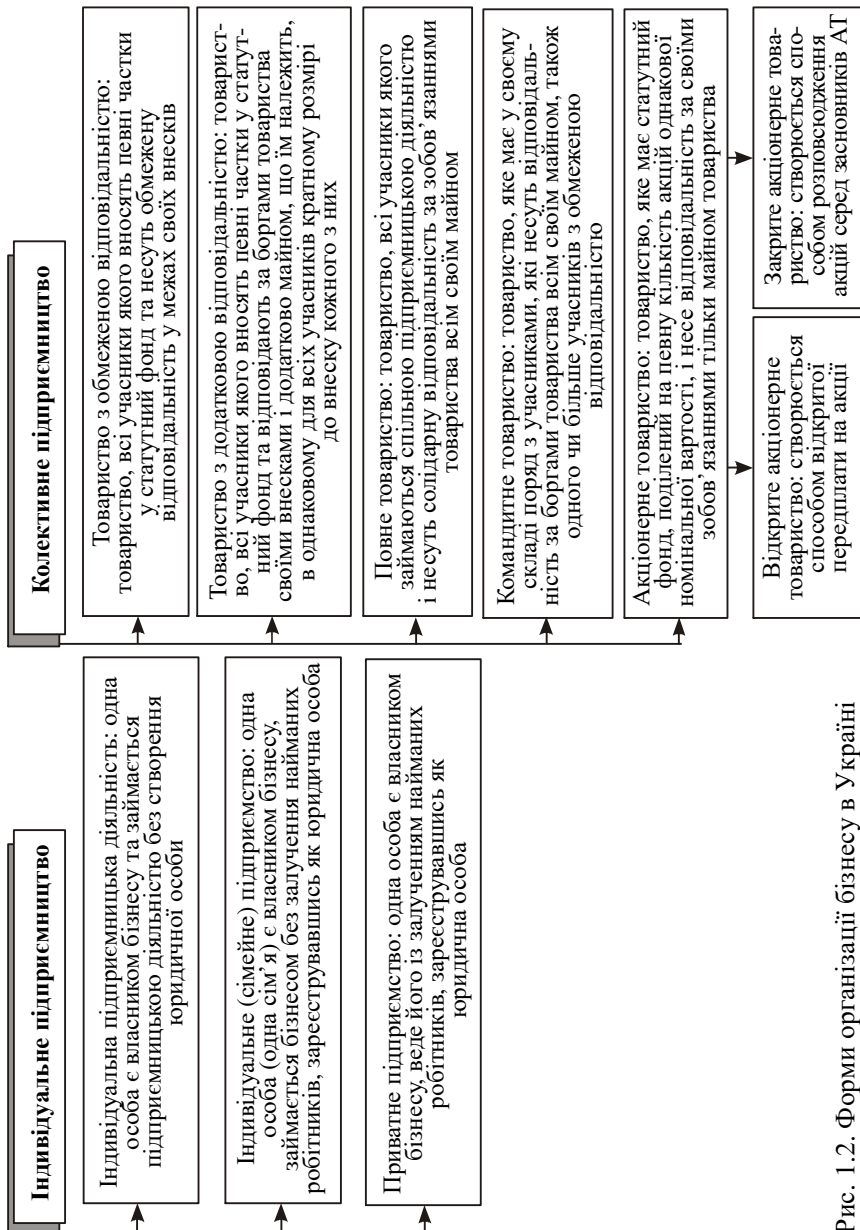


Рис. 1.2. Форми організації бізнесу в Україні

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ

Основні фактори вибору форми організації бізнесу	Індивідуальна підприємницька діяльність	Індивідуальне сімейне та приватне підприємство	товариства з обмеженою відповідальністю
1. Відповідальність власників	необмежена	обмежена	обмежена
2. Оподаткування	податки як з фізичних осіб	подвійне оподаткування	подвійне оподаткування
3. Фінансові потреби	обмежені капіталами власників та позичками	обмежені капіталами власника (сім'ї) та позичками	обмежені капіталами всіх учасників та позичками
4. Контроль за фірмою	власники повністю контролюють бізнес	власники повністю контролюють бізнес	учасники обирають дирекцію, яка веде справи товариства
5. Можливість зміни власника	бізнес може бути проданий на підставі самостійного рішення власника	фірма може бути продана на підставі самостійного рішення власника	для зміни власника необхідна згода інших учасників

3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (рівень відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, рівень контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу (табл. 1.2).

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

1) створення нового підприємства «з нуля»;

ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Господарські товариства			
товариства з додатковою відповідальністю	повне товариство	командитне товариство	акціонерне товариство
обмежена внесками та додатково часткою майна власників у наперед визначених розмірах	необмежена	необмежена — учасників, обмежена — вкладників	обмежена
подвійне оподаткування	подвійне оподаткування	подвійне оподаткування	подвійне оподаткування
обмежені капіталами всіх учасників та позичками	обмежені капіталами всіх учасників та позичками	обмежені капіталами учасників та вкладників, можливе залучення нових вкладів	обмежені сумою від продажу акцій, має широкі можливості й для залучення додаткових коштів
учасники обирають дирекцію, яка веде справи товариства	усі учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю	вкладники не беруть участі в управлінні товариством	власники акцій безпосередньо не керують бізнесом
для зміни власника необхідна згода інших учасників	для зміни власника необхідна згода інших учасників	для зміни власника необхідна згода інших учасників	акції вільно продаються та купуються (у ЗАТ потрібна згода решти акціонерів)

2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

Крім того, існують кілька нетрадиційних способів започаткування бізнесу, до яких, зокрема, належать:

- прямий маркетинг (сукупність операцій, за допомогою яких продавець доводить товари та послуги до покупців, спрямовуючи свої зусилля на заздалегідь визначену аудиторію та використовуючи один або більше засобів інформації та комунікації з метою

отримання замовлення по телефону, поштою або внаслідок персонального візиту до клієнта);

- започаткування бізнесу виходом зі складу якоїсь великої компанії;

- пересувна торгівля;

- надомний бізнес.

Підготовча стадія. Наявність концепції власного діла ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них — це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

Отже, на підготовчій стадії:

- 1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Що більше інформації буде зібрано, то більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

- 2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на три групи: загальноекономічні фактори; галузеві фактори; конкуренти;

- 3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми. Сильні сторони фірми — це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони — це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

- 4) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;

- 5) формулюються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу;

- 6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми. Вибираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контролю за витратами; диференціації; фокусування.

У разі розробки бізнес-плану діючого підприємства невід'ємним елементом інформаційної бази має бути історична фінансова звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період. Відповідно до П(С)БО № 1 фінансова звітність в Україні

складається з балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал і приміток до відповідних звітів. У додатку А наведено орієнтовний перелік питань, за допомогою яких можна одержати інформацію, необхідну для розробки бізнес-плану.

Основна стадія — це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Головна мета цієї стадії — довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Інвестор має побачити прибуток **не після, а до того**, як вкладе гроші в запропонований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

1.5. КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, оскільки передбачає оброблення великого масиву вихідної інформації та здійснення великого обсягу досить складних розрахунків. Для зменшення непродуктивних затрат часу доцільно в максимально можливій мірі залучати спеціальне програмне забезпечення.

Базові вимоги, яким мають відповідати програмні продукти, призначені для автоматизації процесу розробки бізнес-планів, такі:

- можливість складання розгорнутого бізнес-плану, що містить усі необхідні підрозділи як аналітичної, так і фінансової частин;

- логічна послідовність етапів планового процесу;

- гнучкість, можливість адаптації для потреб конкретного бізнес-проекту та швидке проведення розрахунків;

- сумісність зі стандартним програмним забезпеченням (MS Office);

- можливість здійснення варіантних розрахунків для сукупності взаємодоповнювальних сценаріїв (моделювання типу «а що, коли»);

- усвідомлення користувачем своїх дій та взаємозв'язку розроблюваних документів;

- дружній інтерфейс.

До найвідоміших програм, що застосовуються в процесі бізнес-планування, належать Comfar (UNIDO), Project Expert (розробка компанії «Про-Інвест Консалтинг»), пакети компаній «ІНЕК» та «Альт-Інвест», російські версії Project Manager, Success, Dynamic Pathways та деякі інші. Зазначимо, що можливості застосування пакета Comfar у країнах з перехідною економікою обмежені, оскільки програмне забезпечення не враховує їхнього правового поля. Тому найчастіше на практиці застосовуються адаптовані російські програми, які за українських умов також потребують часткового доопрацювання.

Програмне забезпечення виконує такі основні функції:

- опис запланованих у рамках бізнес-проєкту робіт, їх розподіл у часі та «прив'язка» до обсягу ресурсів;
- ресурсне планування та планування витрат;
- формування звітів на запит користувача.

В основу оцінки ефективності інвестицій в усіх перелічених вище пакетах прикладних програм покладено загальноновизнану у світі методикку UNIDO. Фінансова частина бізнес-плану розробляється у вигляді стандартних таблиць, а аналітична коригується відповідно до специфіки конкретного проєкту.

Найпопулярнішим інструментом автоматизації процесу бізнес-планування є Project Expert. Методологічною базою даної системи є корпоративна імітаційна модель, яка відображає динамічний процес руху грошових потоків. Надходження грошових коштів (виторг від реалізації продукції і послуг, реалізація активів підприємства, внески в статутний фонд, банківські позики, доходи від банківських вкладів тощо) і виплати (витрати на придбання і створення активів, інші витрати підготовчого періоду, виробничі та маркетингові витрати, податки, витрати на погашення й обслуговування боргових зобов'язань, виплата дивідендів та інше), які здійснюватимуться під час реалізації інвестиційного проєкту, описуються в імітаційній моделі як події, що настають у певні моменти часу.

Інструментальні засоби Project Expert дають змогу користувачеві формувати модель діючого на ринку підприємства, що адекватно відображає його операційну діяльність у навколишньому економічному середовищі. Усі прогнозні надходження та виплати можуть бути описані користувачем так, що фактично стануть відображати платіжні операції реально діючого підприємства. Розрахунковий період імітаційної моделі

дорівнює одному місяцю за максимальної тривалості проекту 30 років.

Таким чином, програмний продукт Project Expert дає змогу сформувавши докладний плановий документ, а професійна версія пакета забезпечує можливість актуалізації проекту через порівнювання планових та фактичних показників. Існує також можливість за допомогою спеціального модуля порівняти альтернативні сценарії реалізації проекту за будь-яким критерієм.

Для поглибленого опрацювання плану маркетингу компанія «Про-Інвест Консалтинг» пропонує додатковий компонент Marketing Expert, а для розробки достовірних прогнозів — багатофункціональну систему прогнозування Forecast Expert.

Вибір програмного забезпечення для розробки бізнес-планів визначається головним чином фінансовими можливостями підприємства та рівнем кваліфікації працівників, що є його потенційними користувачами. У разі, коли немає можливості придбання спеціального програмного забезпечення, відповідна комп'ютерна модель бізнес-плану може бути реалізована в середовищі MS Excel, а для цілей презентації вже розробленого планового продукту доцільно використати засоби пакета MS PowerPoint.



Резюме

1. Бізнес-план є письмовим документом, в якому викладено сутність, шляхи і способи реалізації підприємницької ідеї; охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості керування ним. Він є основою для здійснення підприємницької діяльності, необхідною передумовою залучення інвесторів до процесу фінансування розробки та реалізації підприємницької ідеї, до інноваційно-інвестиційних проектів.

2. У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві важливі функції: зовнішню (ознайомлення ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї) і внутрішню (опрацювання системи управління реалізацією підприємницького проекту).

3. Необхідно розрізняти метод бізнес-планування та конкретний результат застосування цього методу на практиці — плановий документ. Бізнес-плани класифікуються за такими основними ознаками, як аудиторія користувачів, характер об'єкта, масштаб проблеми, цільове призначення, документальне оформлення та

ситуаційні особливості обґрунтування. Зміст конкретного планового документа визначають також такі фактори: стан зовнішнього середовища, масштаб бізнесу, кількість бізнес-ліній, характеристики продукції, специфічні галузеві чинники.

4. Конкретними цілями розробки бізнес-плану як багатофункціонального документа треба вважати такі:

- налагодження комунікацій між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та найманими працівниками;
- проектування системи управління започатковуваним бізнесом у конкретній сфері виробничої діяльності;
- своєчасне передбачення можливих перешкод і проблем на шляху до успіху власного діла;
- формування та розвиток управлінських якостей підприємця;
- можливість перевірки слушності власної підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

5. Обов'язковою передумовою розробки високоякісного бізнес-плану є формування конкретного інформаційного поля, тобто цілеспрямовано створюваної сукупності відомостей різного характеру для забезпечення інформаційних потреб підприємця (господарника) в процесі бізнес-планування. Для розробки бізнес-плану необхідна така інформація: маркетингова (конкуренти, споживачі, ціни, особливості просування на ринок); виробнича (технологія, устаткування, виробничі площі, сировина й матеріали, персонал); фінансова (дохідність і рентабельність, кредити, податки, страхування); загальноекономічна й галузева (економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови, тенденції розвитку галузі). При цьому важливо забезпечити об'єктивність, актуальність, своєчасність, комунікативність і наочність інформації.

6. Можливі такі джерела отримання інформації для розробки бізнес-плану: власний досвід практичної діяльності у відповідній сфері бізнесу; безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, торговими агентами; статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі та конкретної бізнесової сфери, діяльність конкурентів; поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації; реклама, інформаційно-комерційні матеріали виставок (ярмарків), міжурядових угод, спеціалізованих науково-практичних конференцій (семінарів); вітчизняні та зарубіжні публікації з питань бізнесової (підприємницької) діяльності.

7. Загальна методологія розробки бізнес-плану, як правило, охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. Початкова

стадія є обов'язковою, коли засновується цілком нове діло. На цій стадії розробляється концепція майбутнього бізнесу, у рамках якої здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності та форми організації бізнесу, а також ухвалюється рішення щодо способу започаткування бізнесу. На підготовчій стадії формується інформаційне поле стосовно майбутнього бізнесу; виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища; оцінюються сильні й слабкі сторони фірми; формулюються її місія та конкретні цілі; вибирається її стратегія; виявляються можливі стратегічні альтернативи. На основній стадії відбувається безпосереднє опрацювання конкретного бізнес-плану.

8. Базові вимоги, яким мають відповідати програмні продукти, призначені для автоматизації процесу розробки бізнес-планів, такі: можливість складання розгорнутого бізнес-плану; логічна послідовність етапів планового процесу; гнучкість, можливість адаптації для потреб конкретного бізнес-проекту та швидке проведення розрахунків; сумісність зі стандартним програмним забезпеченням (MS Office); можливість здійснення варіантних розрахунків для сукупності взаємодоповнювальних сценаріїв (моделювання типу «а що, коли»); усвідомлення користувачем своїх дій та взаємозв'язку розроблюваних документів; дружній інтерфейс.



Розділ 2

ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- зрозумієте, в якій послідовності здійснюється процес стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану;
- з'ясуєте, які цілі має та в чому конкретно полягає кожний з етапів стратегічного планування;
- дізнаєтеся, за допомогою яких інструментів здійснюється зовнішній та внутрішній аналіз;
- усвідомите, які вимоги ставляться до належно сформульованих місії та цілей діяльності фірми;
- довідаєтеся про можливі альтернативи вибору стратегії бізнесу.



Ключові терміни й поняття

Стратегія
Зовнішній аналіз
Внутрішній аналіз
Ключові фактори успіху
Матриця конкурентного профілю
Сильні сторони фірми
Слабкі сторони фірми
SWOT-аналіз
Місія фірми
Стратегія контролювання витрат
Стратегія диференціації
Стратегія фокусування

2.1. ЛОГІКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДГОТОВЧІЙ СТАДІЇ

Щоб «вижити», кожному підприємцю необхідно повсякчасно спостерігати за змінами в бізнесовому середовищі; стежити за конкурентами та за необхідності намагатися заздалегідь пристосуватися до нових умов. Саме для цього й здійснюється розробка стратегії.

У широкому розумінні стратегія — це генеральна довгострокова програма (спосіб) дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів фірми для досягнення нею своїх цілей.

Логіка розробки стратегії теоретично є дуже простою. Щоб опрацювати стратегію фірми, достатньо знайти відповіді на три ключові запитання:

1. Яким є місце фірми в даний момент?
2. Куди фірма прямує?
3. Як фірмі дійти до мети?

Реальний процес розробки стратегії, який називається стратегічним плануванням, набагато складніший. Він охоплює кілька етапів.

1. Перед тим, як розпочинати будь-який бізнес, необхідно проаналізувати ситуацію. Такий аналіз, який звичайно називають оцінкою загального стану, має включати:

а) оцінку зовнішнього середовища, що в ньому здійснюватиметься бізнес, а також аналіз пов'язаних із цим середовищем сприятливих можливостей та загроз;

б) визначення переваг і недоліків майбутнього бізнесу.

2. Оцінивши загальний стан, можна братися до постановки цілей, тобто визначення того, чого конкретно і коли саме фірма хоче досягти. Цілі мають відбивати той рівень бізнесу, якого прагне підприємець, та водночас бути досяжними. Процес постановки цілей відбувається в два етапи:

- а) формулювання основних напрямків діяльності;
- б) постановка конкретних цілей діяльності.

Формулювання основних напрямків діяльності має допомогти підприємцеві глибоко усвідомити природу майбутнього бізнесу та визначити місію фірми. Водночас точно сформульовані напрямки діяльності допомагають установити конкретні, кількісно визначені цілі, з'ясувати, на що, власне, сподівається підприємець.

3. Тієї самої мети можна досягти різними способами. Вибір способу досягнення мети передбачає визначення конкретних за-

вдань. Стратегія, по суті, і складається з низки завдань, що в сукупності формують спосіб її досягнення. При цьому підприємцеві необхідно розробити кілька варіантів стратегій, оцінити кожний з них та вибрати найліпший.

4. Загальні завдання згодом розділяють на дрібніші складові, що конкретизують та уточнюють напрямок діяльності. Таку деталізацію називають складанням плану дій.

Взаємозв'язок між напрямками діяльності, цілями, завданнями та діями зображено на рис. 2.1.

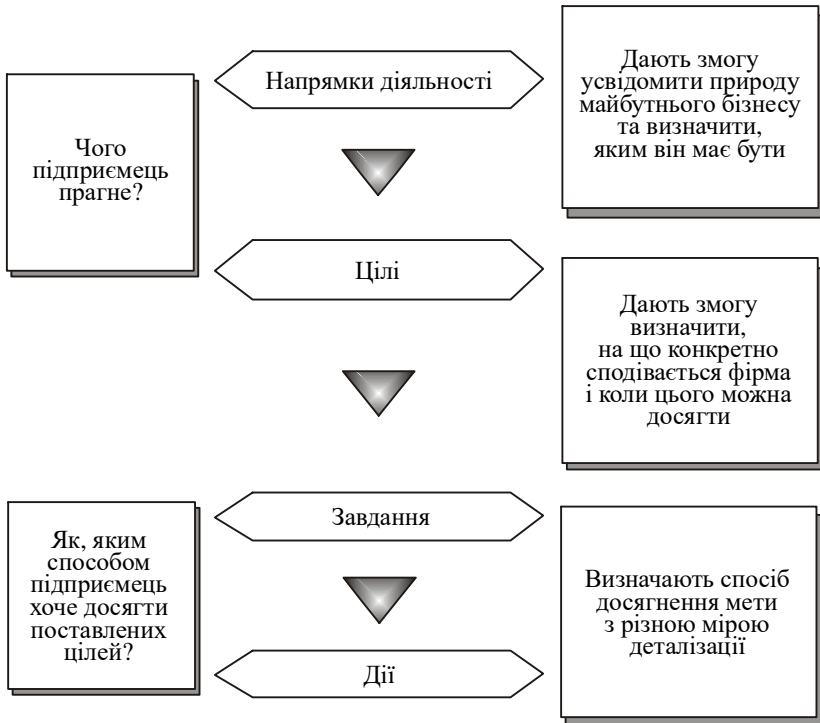


Рис. 2.1. Взаємозв'язок між напрямками діяльності, цілями, завданнями та діями підприємця на стадії стратегічного планування

У цілому послідовність дій підприємця в процесі стратегічного планування демонструє рис. 2.2. Зворотні зв'язки на рисунку показують, які зміни необхідно вносити на кожному етапі, якщо, наприклад, з'ясується, що поставлені цілі недосяжні.



Рис. 2.2. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

2.2. ОЦІНКА СПРИЯТЛИВИХ ЗОВНІШНІХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Зовнішній аналіз — це процес оцінки зовнішніх факторів, тобто таких, котрі об'єктивно утворюються в середовищі функціонування фірми, на яке вона безпосередньо не може впливати. Зовнішній аналіз ставить дві головні цілі:

- 1) визначити сприятливі можливості та загрози для фірми;
- 2) ідентифікувати ключові фактори успіху у вибраній сфері бізнесу.

Сприятливі можливості — це фактори зовнішнього середовища, які допомагають досягненню цілей фірми. Загрози — це зовнішні умови, які обмежують можливості фірми безперешкодно досягти потрібної мети. Ті самі фактори можуть створювати як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди.

Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища всю їхню сукупність поділяють на:

а) загальні макроекономічні фактори;

б) галузеві фактори.

До загальних макроекономічних факторів належать:

- макроекономічні показники (динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, зміни рівня реальних доходів населення, коливання процентних ставок за кредити, курси валют тощо);

- соціально-демографічна ситуація (структура зайнятості, кількість працездатного населення, рівень соціального захисту населення тощо);

- державне регулювання бізнесу (можливі зміни в законодавстві стосовно даного бізнесу, його товарів, послуг, каналів збуту, цін, рекламної політики, оподаткування, митного режиму тощо);

- природні умови й екологічні обмеження.

Результати дослідження загальних макроекономічних факторів зручно звести в таблицю, яка унаочнює рівень залежності майбутнього бізнесу від впливу кожного з цих факторів, а також дає змогу стисло сформулювати потенційні сприятливі можливості та (або) очікувані загрози (табл. 2.1).

Звичайно, безпомилково оцінити перспективний вплив загальних макроекономічних факторів складно навіть великим компаніям. Проте вже сама спроба провести такий аналіз примушує підприємця замислитися над проблемами, що на них може завтра наразитися його бізнес, та продумати свою поведінку в разі виникнення таких.

Набагато легше прогнозувати й оцінювати галузеві фактори. Вони більш виразні й певні, щільніше пов'язані з майбутнім бізнесом. У процесі стратегічного планування галузь розглядають як сукупність підприємств, продукти котрих за споживчими якостями та напрямками використання можуть бути взаємозамінними. Аналіз *галузевих факторів* має на меті:

- оцінити розміри галузі;

- визначити основні сили, що конкурують у галузі;

- оцінити інтенсивність конкуренції;

- визначити ключові фактори успіху в галузі.

Предметом галузевого аналізу є такі фактори:

- 1) споживачі (обсяги та характеристики ринку, темпи зростання ринку, сезонність та циклічність попиту, диференціація продуктів, чутливість споживачів до цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

Таблиця 2.1

ОЦІНКА ВПЛИВУ НА МАЙБУТНІЙ БІЗНЕС ЗАГАЛЬНИХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ

Загальні макроекономічні фактори	Рівень залежності майбутнього бізнесу від впливу загальних макроекономічних факторів					Сприятливі відносини	Загрози та небезпека
	цілковита незалежність	часткова незалежність	нейтральність	слабка залежність	сильна залежність		
1. Тенденції макроекономічних показників: 1.1. _____ 1.2. _____ 1.3. _____							
2. Зміни в соціально-демографічній ситуації 2.1. _____ 2.2. _____ 2.3. _____							
3. Державне регулювання бізнесу 3.1. _____ 3.2. _____ 3.3. _____							
4. Природні умови й екологічні обмеження 4.1. _____ 4.2. _____ 4.3. _____							

2) постачальники (кількість, інтенсивність конкуренції, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

3) конкуренти (основні сили, що конкурують у галузі, поділ ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції, можливості появи принципово нових продуктів-замінників, основні конкурентні переваги в галузі);

4) перешкоди для входження в галузь (обсяги початкових інвестицій, доступність джерел сировини та каналів збуту, конвертованість активів, захист з боку держави, прихильність споживачів тощо);

5) технології (швидкість зміни технологій виробництва продукції в галузі, вплив технологічних змін на якість продукції та ціну, можливості здобуття переваг від упровадження нових технологій, можливості появи принципово нових технологій у галузі тощо).

Аналіз зазначених факторів дає змогу уточнити низку принципово важливих галузевих аспектів діяльності:

- яка тенденція (піднесення чи занепаду) притаманна цій галузі?
- який рівень конкуренції в галузі?
- до якої стадії життєвого циклу належить основна продукція галузі?
- як змінюються смаки та орієнтація споживачів?

Не менш важливим аспектом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху у сфері майбутнього бізнесу. Будь-який бізнес характеризується багатьма контрольованими (такими, що піддаються управлінню) параметрами. Проте лише деякі з них визначають можливість і здатність фірми конкурувати на своєму ринку. Саме такі показники й називають ключовими факторами успіху.

Залежно від специфіки галузі ключовими факторами успіху можуть бути як кількісні показники (собівартість одиниці продукції, її ціна, експлуатаційні параметри тощо), так і ті, що їх важко або неможливо оцінити кількісно (рівень обслуговування клієнтів, місцезнаходження фірми, наявність додаткових послуг, прихильність споживачів тощо).

Конкуренція є чи не найбільшою небезпекою в бізнесі. Тому підприємцеві дуже важливо хоча б орієнтовно оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми. Одним зі способів практичного розв'язання цієї проблеми є побудова матриці конкурентного профілю.

Розрахунок матриці конкурентного профілю ведеться в такій послідовності:

1. Визначаються ключові фактори успіху у відповідній сфері бізнесу.

2. Кожному з ключових факторів успіху надається певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість (значущість, місце) відповідного ключового фактора щодо інших ключових факторів. Цей ваговий коефіцієнт установлює сам підприємець, покладаючись на свій досвід, знання, особисті оцінки. Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці.

3. Складається список головних (4—5) конкурентів та визначається рейтинг (індивідуальний кількісний показник оцінки досягнень) кожного конкурента щодо кожного ключового фактора успіху. Рейтинг диференціюється від одиниці (незначні досягнення конкурента) до чотирьох (дуже великі досягнення).

4. Множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку кожного ключового фактора успіху. Сума одержаних загальних оцінок за всією сукупністю ключових факторів успіху уможлиблює визначення конкурентної позиції власної фірми проти головних конкурентів.

Розрахунки матриці конкурентного профілю (табл. 2.2) дають змогу також виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших, тобто вказують на приклади успішного та помилкового підходу до організації бізнесу у відповідній сфері.

Таблиця 2.2

ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	Власна фірма		Конкурент А		Конкурент Б	
		рейтинг	оцінка (2×3)	рейтинг	оцінка (2×5)	рейтинг	оцінка (2×7)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Якість товару	0,4	3	1,2	4	1,6	3	1,2
Ціна товару	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Канали збуту	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Технічне обслуговування	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Реклама та стимулювання попиту	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0		2,7		3,1		2,5

Ретельне вивчення досвіду діяльності як тих, так і інших допоможе з'ясувати, що необхідно робити, а чого треба уникати, щоб досягти успіху в певній сфері бізнесу.

Визначення можливої конкурентної позиції фірми є підставою для загальної оцінки переваг та недоліків майбутнього бізнесу. Точна оцінка його потенціалу — це завдання наступного етапу стратегічного планування.

2.3. ВИЯВЛЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ФІРМИ

Внутрішній аналіз — це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю, тобто факторів, що є наслідками діяльності чи бездіяльності самого підприємця.

Головне завдання внутрішнього аналізу полягає у виявленні сильних та слабких сторін фірми. Що таке сильні сторони фірми? Найбільш серйозну проблему в будь-якому бізнесі становить конкуренція. Тому підприємці, як правило, шукають для своєї фірми такої ринкової ніші, де вона б мала певні переваги. Для цього фірмі потрібні особливі, унікальні, оригінальні або принаймні якісь відмінні від конкурентів якості. Саме вони й становлять ті сильні сторони фірми, на які робиться ставка в бізнесі. Навпаки, слабкі сторони — це якості, котрих бракує фірмі як порівняти її з конкурентами.

Існує багато аспектів діяльності, що можуть визначати сильні сторони фірми. Для впорядкування процесу їх оцінювання в рамках внутрішнього аналізу виокремлюють такі функціональні види діяльності та ресурсів:

- маркетинг;
- виробництво;
- персонал;
- дослідження і розробки;
- фінанси.

1. Маркетинг. Підприємець передусім має чітко усвідомлювати, **що** саме він продаватиме, **кому** продаватиме та **чому** його товари купуватимуть? Щоб знайти відповіді на ці запитання, необхідно провести аналіз чотирьох складових маркетингового комплексу (техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик товару, його майбутньої ціни, способів просування товару на ринок, місця реалізації товару). Зробити це треба, шукаючи різницю між власними методами і методами

конкурентів. Для оцінювання сильних та слабких сторін фірми з погляду маркетингової функції часто використовують такі запитання:

- Чи можете ви назвати переваги, які ваша продукція забезпечує споживачеві?

- Чи є ваша продукція конкурентоспроможною щодо якості, ціни, експлуатаційних характеристик, способів просування на ринок, місця реалізації (ринкової ніші)?

- На якій стадії техніко-економічного старіння перебуває ваша продукція?

- Чи можете ви (та як швидко) розширити асортимент або вдосконалити продукцію?

2. Виробництво. Конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить від умілої реалізації виробничої функції. Якісні сировина й матеріали, сучасне устаткування, дотримання вимог технології тощо є запорукою ефективності виробництва та високої якості продукції. Попереднє уявлення про виробничий потенціал фірми дають об'єктивні відповіді на такі запитання:

- Чи маєте ви проблеми з постачальниками сировини та матеріалів?

- Чи відповідає сучасним вимогам устаткування фірми?

- Чи відповідає технологія виробництва продукції сучасним вимогам?

- Яким є рівень використання виробничих потужностей?

3. Персонал. Успіх у бізнесі дуже залежить від рівня знань, наявності професійних навичок у персоналу фірми та ставлення його до роботи. Отже, характеристики персоналу також визначають сильні та слабкі сторони фірми. З'ясувати це допомагають такі запитання:

- Чи наявні в персоналу фірми якісь позитивні особливості щодо кваліфікації, досвіду роботи, ставлення до роботи?

- Чи мають працівники чітке уявлення про зміст своєї діяльності?

- Як співвідноситься рівень оплати праці на фірмі із середнім у галузі?

- Чи існує проблема комплектування штатів на фірмі?

- Якою є плинність кадрів на фірмі?

4. Дослідження та розробки. Виживання фірми в сучасному мінливому середовищі залежить і від її інноваційного потенціалу, спроможності продукувати й реалізовувати технічні, технологічні, організаційні та інші нововведення. Змагання в цій

сфері є одним з ключових факторів успіху в багатьох галузях бізнесу. Для оцінювання сильних та слабких сторін фірми у сфері досліджень і розробок часто використовують такі запитання:

- Чи захищено продукцію фірми патентами, товарними знаками, іншими правами власності?
- Чи має фірма намір освоювати виробництво нових видів продукції? Як часто вона це робитиме?
- Чи використовуються у виробництві продукції ліцензії, «ноу-хау», промислові секрети тощо?

5. Фінанси. У кінцевому підсумку сильні та слабкі сторони фірми в ринковій та виробничих сферах щодо персоналу, досліджень і розробок позначаються на фінансових показниках. Інакше кажучи, саме фінансовий аналіз дає точне уявлення про прибутковість та ефективність роботи фірми. Порівнюючи результати такого аналізу з показниками діяльності аналогічних фірм, можна визначити:

- Можливості скорочення накладних витрат, витрат на сировину й матеріали, оплату праці.
- Рівень (високий, помірний, низький) витрат на виробництво та реалізацію продукції.
- Швидкість оборотності запасів матеріальних цінностей, усієї сукупності оборотних коштів.
- Рівень ліквідності активів фірми тощо.

Практично для аналізу та оцінки сильних і слабких сторін фірми часто використовується форма балансу (табл. 2.3). Актив балансу становлять унікальні, специфічні, особливі якості фірми, згруповані за функціональними видами діяльності й ресурсами. До пасивів балансу з максимальною об'єктивністю мають бути включені внутрішні фактори, що обмежують конкурентоспроможність фірми.

Такий поділ допомагає визначити:

- 1) зони, що потребують особливої уваги (слабкі сторони);
- 2) зони, на які може спиратися бізнес у процесі розробки стратегії (сильні сторони).

Процес оцінки загального становища завершується порівняльним SWOT-аналізом. SWOT — це абревіатурне скорочення чотирьох англійських слів:

- S — strength — сила;
- W — weakness — слабкість;
- O — opportunities — можливості;
- T — treats — загрози.

Таблиця 2.3

БАЛАНС СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ФІРМИ

Сильні сторони фірми	Слабкі сторони фірми
Специфічні, унікальні якості фірми у сфері: Маркетингу <hr/> <hr/>	Якості, котрих бракує фірмі у сфері: Маркетингу <hr/> <hr/>
Виробництва <hr/> <hr/>	Виробництва <hr/> <hr/>
Персоналу <hr/> <hr/>	Персоналу <hr/> <hr/>
Досліджень і розробок <hr/> <hr/>	Досліджень і розробок <hr/> <hr/>
Фінансів <hr/> <hr/>	Фінансів <hr/> <hr/>

Сутність SWOT-аналізу полягає у порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційними зовнішніми сприятливими обставинами та загрозами для бізнесу з метою:

1) пошуку позитивної синергії: сильні сторони/сприятливі обставини;

2) усунення негативної синергії: слабкі сторони/зовнішні загрози.

У процесі SWOT-аналізу треба знайти відповіді на запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми фірми з її сильними й слабкими сторонами, а також зі сприятливими зовнішніми обставинами та загрозами?

2. Як саме можна використати сильні сторони і сприятливі зовнішні фактори для розв'язання основних проблем фірми?

3. Як усунути чи максимальньо зменшити вплив на фірму слабких сторін та зовнішніх загроз?

2.4. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ФІРМИ

Місія фірми — це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми.

Місія ніби окреслює межі бізнесу фірми, допомагає уявити її можливості та визначити те, на що не треба марно витратити зусиль.

Місія фірми на практиці формулюється в процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом займатиметься фірма?» Знайти відповідь на нього не так просто, як видається на перший погляд. Вона не вичерпується назвою компанії, визначенням її статусу або форми організації. Її визначає прагнення задовольнити споживача. Отже, місію фірми треба шукати за межами фірми — у її споживачах, у її діяльності на ринку (або сегменті ринку).

Визначення місії має:

- по-перше, бути лаконічним, щоб чітко окреслити напрямки діяльності фірми та зосередити увагу на головному в даному бізнесі;

- по-друге, указувати на призначення фірми з погляду задоволення потреб споживачів (конкретні товари, послуги в конкретному сегменті ринку);

- по-третє, включати певні елементи, що відбивають бачення підприємцем свого бізнесу в майбутньому. Такими елементами можуть бути: частка ринку; рівень прибутковості та ефективнос-

ті; інші показники, що формують образ бізнесу, що його прагне створити підприємець;

- по-четверте, розкривати переваги фірми, котрі вирізняють її з-поміж конкурентів та вказують нові (ліпші, оригінальніші) способи задоволення потреб споживачів.

Правильно сформульована місія фірми дає змогу знайти відповіді на такі запитання:

1. Які основні (головні) цілі діяльності фірми?
2. Кого фірма обслуговує?
3. Які товари фірма пропонує своїм клієнтам?
4. На яких ринках (сегментах ринку) діє фірма?
5. У чому полягає специфіка фірми щодо задоволення потреб клієнтів?
6. Які конкурентні переваги має фірма?
7. Які показники діяльності фірма вважає для себе оптимальними?

2.5. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Мета — це той кінцевий стан, якого фірма сподівається досягти у визначеному майбутньому; ідеальне уявлення про бажані результати діяльності фірми.

У процесі опрацювання стратегії для формулювання цілей фірми, як правило, користуються такими термінами (показниками):

- Прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо).
- Продуктивність, або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного робітника тощо).
- Продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо).
- Ринок (обсяг продажу, частка участі фірми на ринку відповідних товарів тощо).
- Виробнича потужність (приріст потужності підприємства в цілому або його структурних підрозділів).
- Персонал (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці тощо).

Правильно сформульовані цілі мають бути:

1) конкретними й кількісно вимірюваними. Розробляючи цілі в придатних для такого вимірювання формах, підприємець чітко визначає вимоги до своїх працівників, формує підґрунтя для на-

ступних рішень, створює основу для об'єктивної оцінки дальшої практичної діяльності;

2) орієнтованими в часі, тобто чітко вказувати не лише на те, **чого саме**, а й **коли** фірма мусить досягти. Без цієї характеристики цілі не можна вважати конкретними;

3) реалістичними і досяжними, тобто такими, що не виходять за межі можливостей фірми. Мета, для досягнення якої у фірми нема реальних можливостей, — це утопія. Вона може бути дуже привабливою, але в кінцевому підсумку завжди зменшує мотивацію працівників, оскільки наперед прирікає їхню діяльність на невдачу;

4) узгодженими та взаємозв'язаними. Фірма завжди має кілька цілей діяльності. Досягнення однієї з них не може заважати досягненню інших;

5) сформульованими письмово. Тільки письмово зафіксовані цілі забезпечують дотримання всіх названих вимог до них та дають змогу повідомляти персонал фірми про їхній зміст і етапи досягнення.

Сформульовані з урахуванням зазначених критеріїв цілі стають своєрідними нормативами, на підставі яких фірма може оцінювати результати своєї майбутньої практичної діяльності.

2.6. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ

Оскільки тієї самої мети можна досягти різними способами, то перед фірмою завжди постають два запитання:

1. Які саме способи досягнення фірмою своєї мети існують?
2. Який з них є найліпшим?

У пошуках відповідей на ці запитання підприємець розробляє кілька варіантів стратегій та вибирає з-поміж них найбільш придатний для свого бізнесу.

Існує безліч стратегій бізнесу, проте більшість їх можна віднести до однієї з таких типів (за класифікацією М. Портера):

- 1) стратегія контролювання витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролювання витрат ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво та реалізацію продукції проти витрат конкурентів. За низьких витрат на виготовлення одиниці продукції фірма може забезпечити необхідний для свого вижи-

вання рівень прибутків, навіть тоді, коли ціни на її продукцію нижчі за ціни продуктів-конкурентів. Ті самі низькі ціни перешкоджають і появі нових конкурентів.

Існує багато практичних способів побудови стратегії контролювання витрат, найпоширенішими серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва продукції (послуг);
- зменшення накладних витрат;
- застосування нового устаткування;
- використання нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку фірма вибирає саме те, що забезпечує реалізацію її переваг. Проте слід зауважити, що стратегія контролювання витрат ефективно спрацьовує лише за таких умов:

- 1) коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми;
- 2) коли фірми-конкуренти продають такі самі товари;
- 3) коли фірма може реально регулювати обсяги продажу й масштаби виробництва продукції.

Вибір стратегії контролювання витрат не позбавлений небезпек. Найчастіше фірми помиляються, переоцінюючи власні можливості управління витратами.

Стратегія диференціації спрямована на те, щоб поставляти на ринок товари, котрі за своїми властивостями є привабливішими для споживачів, ніж продукція конкурентів. Різні фактори зумовлюють вибір стратегії диференціації, але ключовим чинником вибору є наявність товару з унікальними властивостями й завдяки цьому привабливого для покупця. Такими унікальними властивостями товарів, наприклад, можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена мережа філій для післяпродажного обслуговування;
- високий рівень обслуговування клієнтів;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація — це надійна стратегія, яка широко застосовується на практиці. Але варто усвідомлювати також і ймовірні ризики вибору стратегії диференціації:

- 1) можливість недооцінки споживачем унікальної властивості продукції;
- 2) завеликі витрати на надання продукту тієї чи іншої унікальної властивості, а через те збільшення його продажною ціни до рівня неконкурентоспроможності.

В основу стратегії фокусування покладено реальний факт сегментації ринку, коли кожний сегмент пред'являє специфічні вимоги до продукції (послуг). Якщо фірма забезпечить виробництво продукції (послуг), котра відповідає цим вимогам, та зробить це ліпше за конкурентів, то вона збільшить частку своєї участі в ринку.

Розробка стратегії фокусування охоплює:

1) вибір одного чи кількох сегментів ринку (ринкових ніш) для фірми з цілеспрямованою орієнтацією:

- або на певну групу споживачів;
- або на обмежений асортимент товарів;
- або на специфічний географічний ринок;

2) ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів у вибраному сегменті ринку;

3) пошук ліпших ніж у конкурентів способів задоволення специфічних запитів споживачів. Зробити це можна:

- способом контролювання витрат;
- способом диференціації.

		Конкурентні переваги фірми	
		найнижчі витрати	унікальні властивості товару (послуги)
Ринок товарів (послуг)	увесь ринок або його більша частина	Стратегія контролювання витрат	Стратегія диференціації
	сегмент ринку (ринкова ніша)	Стратегія фокусування	
		фокус витрат	фокус диференціації

Рис. 2.3. Типові стратегії бізнесу за М. Портером

Отже, у стратегії фокусування є два варіанти: фокус витрат і фокус диференціації, які обмежені одним чи кількома вузькими сегментами ринку (рис. 2.3).

Стратегія фокусування досить широко використовується у сфері малого бізнесу, котрий, як правило, не має достатніх ресурсів, щоб охопити ринок у цілому.

Жодна із зазначених стратегій бізнесу не має абсолютних переваг перед іншими. Усі вони широко використовуються на

практиці. Але в будь-якому разі підприємець має дотримуватись основного принципу вибору стратегії — зосереджуватися на тому, що в нього виходить найліпше, а не намагатися діяти на всіх напрямках.

У цілому ефективна стратегія має:

1) орієнтуватися на конкретних споживачів, їхні потреби й запити;

2) відображати всі сильні сторони фірми, які в сукупності створюють її конкурентні переваги;

3) включати конкретні завдання, котрі дають змогу фірмі реально реалізувати свої конкурентні переваги;

4) включати методи, спрямовані на подолання слабкості фірми та загроз із зовнішнього середовища.

Стратегічне планування — трудомістка, але критично важлива стадія розробки бізнес-плану. Процес стратегічного планування привчає підприємця до порядку у веденні справ, допомагає усвідомити природу власного бізнесу, визначити конкретне коло споживачів, зрозуміти конкурентів, а тому й збільшує шанси на успіх.



Резюме

1. Під стратегією звичайно розуміють генеральну довгострокову програму дій фірми з визначенням пріоритетів і ресурсів для досягнення конкретних цілей власного бізнесу. Реальний процес розробки стратегії полягає в стратегічному плануванні.

2. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану має послідовно передбачати:

- оцінку загального стану з допомогою проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу, тобто виявлення сприятливих можливостей і загроз для бізнесу, його переваг і недоліків;

- визначення основних напрямків діяльності (місії) фірми;

- аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;

- опрацювання плану дій для досягнення цілей.

3. Проведення зовнішнього аналізу має подвійну мету: з одного боку, визначити сприятливі можливості та загрози для бізнесу, а з другого — ідентифікувати ключові фактори успіху. При цьому мають бути ретельно визначені не лише загальноекономічні фактори (валовий внутрішній продукт, доходи населення, інфляція, оподаткування тощо), а й галузеві — з виокремленням технологій, постачальників, обсягів виробництва, споживачів, конкурентів тощо.

4. Задля оцінки конкурентної позиції власної фірми доцільно розрахувати так звану матрицю конкурентного профілю. Така матриця створюється на основі виокремлення ключових факторів успіху у відповідній сфері бізнесу, надання кожному з них певного вагового коефіцієнта (сума таких коефіцієнтів має дорівнювати одиниці), визначення рейтингу кожного конкурента. Визначення конкурентної позиції своєї фірми як порівняти з головними конкурентами здійснюється на підставі загальної оцінки (в умовних одиницях) всієї сукупності ключових факторів успіху (якість і ціна товару, канали збуту, технічне обслуговування, реклама та стимулювання попиту). Загальна оцінка в умовних одиницях визначається множенням вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг.

5. Оцінка сильних і слабких сторін здійснюється в процесі внутрішнього аналізу за функціональними видами діяльності й ресурсів, а саме: маркетинг, виробництво, персонал, дослідження і розробки, фінанси. При цьому оцінними елементами маркетингу є: техніко-експлуатаційні й споживчі показники виробів; прогнозована ціна пропонованого на ринок товару; способи просування на ринок і місце реалізації товару. Аналітична оцінка виробничого і трудового потенціалу фірми включає оцінку виробничо-технічної бази та персоналу за основними показниками їх формування, відповідності сучасним вимогам, рівня використання. Для оцінки рівня досліджень і розробок використовуються показники: захищеність виробів патентами, наявність товарного знака та ліцензій, наміри щодо освоєння нових технологій і видів продукції. У процесі фінансового аналізу звичайно визначають: прибутковість, рівень поточних витрат і можливість скорочення окремих їх елементів, ліквідність активів та оборотних коштів, можливість отримання кредиту тощо.

6. Завершальним етапом оцінки загального становища фірми є проведення так званого SWOT-аналізу. Сутність цього аналізу полягає в порівнянні сильних і слабких сторін фірми з потенційними сприятливими обставинами та загрозами для бізнесу. Такий порівняльний аналіз здійснюється з метою пошуку позитивної синергії (сильні сторони/сприятливі обставини) та подолання негативної синергії (слабкі сторони/зовнішні загрози).

7. До найважливіших елементів стратегічного планування належать визначення місії та формулювання цілей діяльності фірми. Місія фірми характеризує головне її призначення з окресленням основних напрямків і видів діяльності та конкурентних переваг. Мета діяльності фірми завжди пов'язується з кінцевим станом,

якого фірма сподівається досягти в майбутньому. При цьому, як правило, формулюється не одна мета, а множинні цілі діяльності. Правильно сформульовані цілі фірми мають бути: конкретними й кількісно вимірюваними; орієнтованими в часі; реалістичними й досяжними; узгодженими й взаємозв'язаними; сформульованими письмово. Для їх формулювання використовується динаміка конкретних показників, побудованих на базі ринку, виробничої потужності, персоналу, прибутковості, продуктивності або ефективності.

8. Поліваріантність стратегій зумовлює необхідність аналізу стратегічних альтернатив і вибору ліпшої з них. При цьому можна взяти за основу одну з типових стратегій: контролювання витрат, диференціації, фокусування. Стратегія контролювання витрат базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат проти витрат конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення накладних витрат, застосування нових технологій та устаткування). Вона ефективно спрацьовує, коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію фірми, фірми-конкуренти продають на ринку такі самі товари, фірма може регулювати обсяги виробництва і продажу продукції. Стратегія диференціації передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями (якістю, принциповою новизною, рівнем обслуговування клієнтів тощо) для споживачів, ніж продукція конкурентів. Імовірні ризики за вибору цієї стратегії можуть бути зумовлені недооцінкою споживачами унікальних властивостей продукту або його неконкурентоспроможністю через велике зростання продажної ціни. Розробка стратегії фокусування спрямовується: на вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у визначеному сегменті та на пошуки досконаліших способів задоволення специфічних запитів споживачів. Це можна зробити з допомогою контролювання витрат або диференціації з використанням відповідно двох варіантів (фокуса витрат і фокуса диференціації).

Розділ 3

СТРУКТУРА, ЛОГІКА РОЗРОБКИ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте, які чинники впливають на формування структури бізнес-плану;
- зрозумієте, яка інформація є обов'язковою для бізнес-плану;
- з'ясуєте структуру бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій, логіку опрацювання бізнес-плану, основні правила складання й оформлення бізнес-плану;
- усвідомите призначення резюме бізнес-плану та вимоги до нього.



Ключові терміни й поняття

Зміст бізнес-плану
Структура бізнес-плану
Логіка розробки бізнес-плану
Стиль написання бізнес-плану
Оформлення бізнес-плану
Титульний аркуш бізнес-плану
Сторінка змісту бізнес-плану
Резюме бізнес-плану

3.1. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Що конкретно має включати в себе бізнес-план? Ви й самі можете відповісти на це запитання, якщо поставите себе на місце банківського службовця, до якого звернувся підприємець з проханням про кредит для реалізації своєї ідеї. Питання, які б ви йому задавали, і визначають зміст бізнес-плану. Дещо інші запитання до підприємця в аналогічній ситуації виникають у венчурних капіталістів або індивідуальних інвесторів. Оскільки банки ніколи не ризикують у бізнесі, їхня мета — домогтися надійної процентної ставки за кредити та гарантій своєчасного їх повернення. Навпаки, венчурні капіталісти або індивідуальні інвестори згодні розділити з підприємцем ризики його починання. Вони заінтересовані у швидкому зростанні своїх капіталів, а тому, як правило, вимагають частки в майбутньому прибутку.

Отже, зміст і структура бізнес-плану залежать передусім від тієї аудиторії, для якої його призначено. Вибір тієї чи тієї аудиторії, у свою чергу, залежить від цілей, які ставить перед собою підприємець, опрацьовуючи бізнес-план (залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, моделювання системи управління майбутнім бізнесом, попереднє визначення перешкод та проблем, розвиток власних управлінських навичок).

Перше правило, якого має дотримуватися підприємець у процесі складання бізнес-плану, — це чітке визначення мети його розробки та конкретного адресата.

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб. Що масштабнішим є підприємницький проект, що більше інвестицій він потребує, то ширше коло питань має бути висвітлено в бізнес-плані, то детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки.

На змісті та структурі бізнес-плану позначається й специфіка сфери майбутнього бізнесу. Обґрунтування підприємницького проекту у сфері виробничої діяльності потребує складнішого та «об'ємнішого» бізнес-плану внаслідок самої природи цієї сфери. Навпаки, підприємець, який бажає розпочати роздрібну торгівлю, не має потреби в опрацьованому до дрібниць бізнес-плані.

Зміст і структура бізнес-плану залежать також і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- рівня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

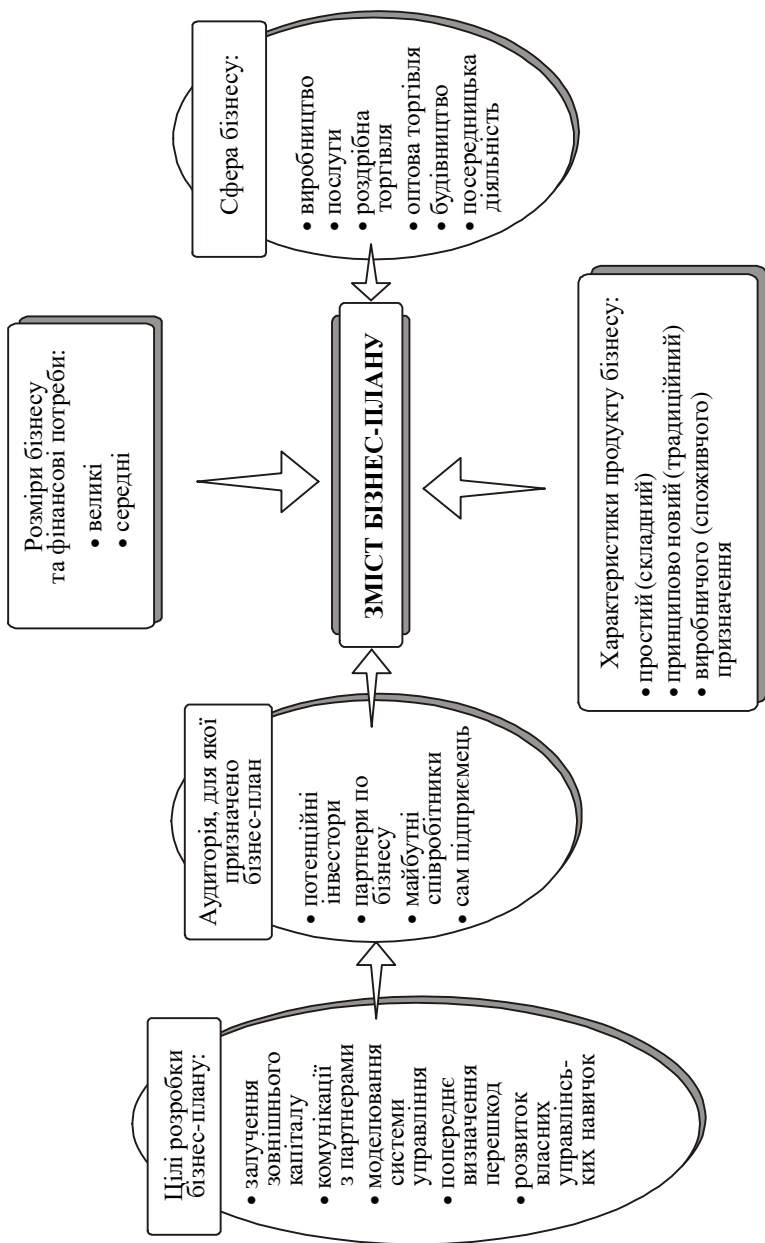


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану

Наявність багатьох факторів, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану (рис. 3.1), свідчать, що не існує певної стандартної, універсальної, «найліпшої» форми бізнес-плану. Кожний підприємець чи компанія складають бізнес-план по-своєму. Підходи до його розробки змінюються згідно з характером бізнесу, особливостями його середовища, конкретними цілями бізнес-плану, індивідуальними запитамі потенційних інвесторів. Але це зовсім не означає, що не існує загальних вимог до опрацювання бізнес-плану. Є низка ключових питань, які мають бути ретельно вивчені, оцінені та висвітлені в кожному бізнес-плані.

Будь-який бізнес-план, незалежно від його особливостей та розмірів, має право на існування лише за умови, що він передбачає дохід для його власника. Обґрунтувати можливість комерційного успіху — це перше основне завдання будь-якого бізнес-плану. Зробити це можна з допомогою фінансових показників, які характеризують:

- фінансові потреби для створення бізнесу;
- обсяги передбачуваного продажу;
- розміри прибутків та збитків;
- рух готівки тощо.

Усе це і становить основу фінансового плану. Фінансові показники — це кінцевий результат, параметри якого залежать від ринкових, виробничих, організаційних та інших аспектів даного бізнесу. Зрозуміло, що й ці аспекти підприємницького проекту інтересують можливих партнерів, тому можуть бути висвітлені в бізнес-плані. Отже, обов'язковими складовими бізнес-плану мають бути:

- маркетинг-план;
- виробничий план;
- організаційний план.

Потенційних інвесторів, однак, цікавить не лише прибутковість майбутнього бізнесу, а й пов'язані з ним ризики, сильні та слабкі сторони бізнесу як порівняти з конкурентами. Тому в бізнес-плані треба дати оцінку загроз та можливих ризиків.

Зміст бізнес-плану, як ми вже з'ясували, залежить від впливу низки об'єктивних чинників. Закономірно, що структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, у структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки.

Перший блок — це опис ключових, найважливіших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану всіх компонентів менеджменту, якого прагне досягти підприємець.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, з допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінки привабливості конкретного підприємницького проекту.

На наступному етапі здійснюється декомпозиція або деталізація цієї трьохблокової структури бізнес-плану. Саме тут ураховується вплив на зміст бізнес-плану різних факторів і визначається перелік розділів та параграфів бізнес-плану. Існують різні способи декомпозиції структури бізнес-плану, але перевага на практиці найчастіше віддається функціональному принципу. Згідно з ним у структурі бізнес-плану виокремлюють розділи за функціями управління: маркетинг, виробництво, управління персоналом, облік, фінанси.

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст та методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність. У структурі цього бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

1. Титульний аркуш.
2. Зміст бізнес-плану.
3. Резюме.
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги):
 - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
 - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми.
 - 4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
 - 4.4. Стратегія зростання фірми.
5. Дослідження ринку:
 - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту.
 - 5.2. Цільовий ринок бізнесу.
 - 5.3. Місцезнаходження фірми.
 - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
6. Маркетинг-план:
 - 6.1. Стратегія маркетингу.
 - 6.2. Передбачувані обсяги продажу.
7. Виробничий план:
 - 7.1. Основні виробничі операції.

- 7.2. Машини й устаткування.
- 7.3. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби.
- 7.4. Виробничі й невикористані приміщення.
- 8. Організаційний план:
 - 8.1. Форма організації бізнесу.
 - 8.2. Потреба в персоналі.
 - 8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
 - 8.4. Організаційна схема управління.
 - 8.5. Кадрова політика та стратегія.
- 9. Оцінка ризиків:
 - 9.1. Типи можливих ризиків.
 - 9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.
- 10. Фінансовий план:
 - 10.1. Прибутки та збитки.
 - 10.2. План руху готівки.
 - 10.3. Плановий баланс.
 - 10.4. Фінансові коефіцієнти.
- 11. Додатки.

Ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

3.2. ЛОГІКА РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Багато хто з підприємців помилково вважає, що структура бізнес-плану й послідовність його розробки — це те саме, що завжди є якась перша позиція, з котрої треба починати. Такий хибний погляд на логіку розробки бізнес-плану підтримується існуванням програмних продуктів із жорсткою структурою, котрі задають одним-одну послідовність дій. Але, як свідчить практика, щодо бізнес-плану це зовсім не так. Наприклад, популярне гасло «Хочеш створити бізнес — починай з маркетингу» не завжди ефективно для фірми малого бізнесу. Малі фірми, як правило, добре знають свій ринок, використовуючи маркетинг за фактом. Спеціальні маркетингові дослідження можуть і не дати таким фірмам додаткової корисної інформації.

Отже, досить складно визначити універсальну послідовність опрацювання бізнес-плану. Принципово важливим тут є розуміння того, що в процесі розробки бізнес-плану неминуче доведеться:

- 1) опрацювати всі основні розділи бізнес-плану;
- 2) кілька разів повертатися до вже написаних розділів для доповнення, уточнення, доопрацювання.

Водночас можна стверджувати, що процес розробки бізнес-плану має внутрішню логіку, яка заважає підприємцеві «перескочити» через ключові етапи цього процесу. Наприклад, неможливо досліджувати ринок майбутнього бізнесу, не визначивши спочатку, який конкретно продукт чи послуга продаватимуться. Доки не будуть проведені дослідження ринку, неможливо скласти реальний маркетинг-план.

Рисунок 3.2 характеризує лише загальну логіку розробки бізнес-плану. На практиці можливі й певні відхилення.

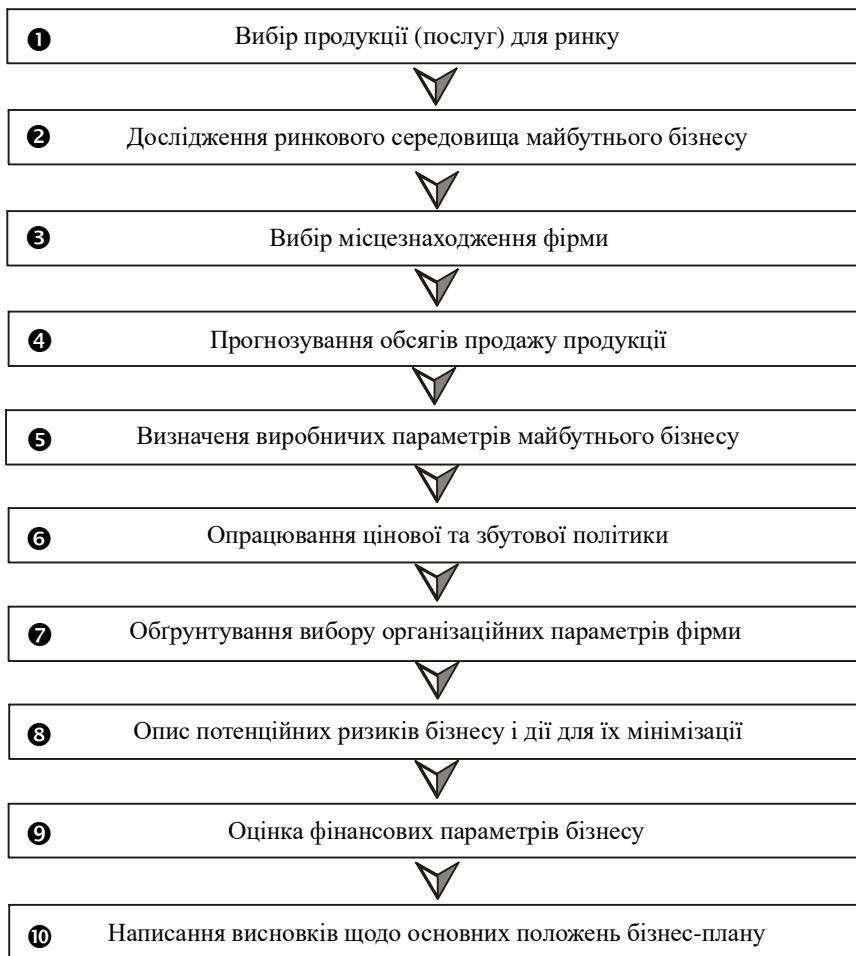


Рис. 3.2. Логіка розробки бізнес-плану

Бізнес-план, призначений для регулювання поточної діяльності підприємства (корпоративний бізнес-план), за своєю структурою дещо відрізняється. Він розробляється переважно як документ для внутрішнього користування і виконує такі функції:

- систематизація наявної інформації про діяльність компанії та її зовнішнє середовище;
- оцінка перспектив та встановлення цілей розвитку;
- виявлення проблемних елементів системи управління та пошук способів їх усунення;

— фіксація рамочних умов, у межах яких здійснюватиметься обґрунтування конкретних бізнес-проектів.

Орієнтовна структура корпоративного бізнес-плану має такий вигляд:

1. Резюме.
2. Структурний аналіз сфер бізнесу.
3. SWOT-аналіз.
4. Цілі діяльності.
5. Характеристика існуючих бізнес-ліній.
6. Маркетинг-план.
7. Виробничий план.
8. Організаційний план.
9. Фінансовий план.

У розділі «**Резюме**» доцільно дати стисло характеристику поточної конкурентної позиції підприємства, навести інформацію щодо основних напрямів стратегічного розвитку підприємства на плановий період та відповідні кількісні показники.

Структурний аналіз сфер бізнесу здійснюється з використанням відомої моделі «п'яти сил» М. Портера. Він складається з таких етапів:

- визначення стадії життєвого циклу сфери бізнесу;
- ідентифікація стратегічних груп (груп суб'єктів господарювання з близькою стратегічною орієнтацією);
- аналіз товарного наповнення;
- ідентифікація та аналіз характеристик продуктів-субститутів (замінників);
- оцінювання галузевих бар'єрів мобільності;
- ідентифікація потенційних конкурентів;
- аналіз відповідних ресурсних ринків;
- оцінювання впливу постачальників;
- маркетингова сегментація галузевого ринку і аналіз його структури;
- оцінювання впливу споживачів.

Для кількісної оцінки рівня конкуренції у відповідній сфері бізнесу можуть бути використані коефіцієнти концентрації та варіації, коефіцієнти Джині, Херфінделя—Хіршмана та Розенблюта.

Коефіцієнт концентрації характеризує частку сукупного продажу продукції галузі, що припадає на 4, 8, 20, 50 підприємств-лідерів (іноді використовується послідовність — 3, 6, 10 і т. д.).

Коефіцієнт варіації дає змогу оцінити нерівномірність розподілу галузевого ринку. Що вищий даний показник, то більшими є відхилення від середньої граничних членів ряду. За умов чистої

конкуренції його значення дорівнює нулю, а за максимальної концентрації — $\sqrt{n-1}$.

Функцію оцінки нерівномірності розподілу ринкових часток виконує також коефіцієнт Джині (G), який розраховується за формулою

$$G = \frac{1}{nA_n} \sum_{i=1}^n |(i-1)A_i - iA_{i-1}|,$$

де n — загальна кількість підприємств галузі; A_i — сукупна частка ринку i найбільших підприємств; A_n — загальний обсяг ринку.

За чистої конкуренції коефіцієнт Джині дорівнює 0, а за максимальної концентрації — $(n-1)/n$.

Коефіцієнт Херфінделя—Хіршмана (ННІ) являє собою суму квадратів ринкових часток усіх галузевих організацій і розраховується за формулою

$$\text{ННІ} = \sum_{i=1}^n S_i^2,$$

де S_i — частка ринку i -ї галузевої організації.

За чистої монополії ННІ дорівнює 1 або 10 000 (якщо частку ринку виражено в процентах), а за мінімальної концентрації — $1/n$ або $10\,000/n$.

Коефіцієнт Розенблюта (I) розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i S_j) - 1}.$$

За чистої конкуренції коефіцієнт Розенблюта дорівнює $1/n$, а за монополії — 1.

Коефіцієнти Херфінделя—Хіршмана і Розенблюта відображають як відмінність між підприємствами в масштабах виробництва, так і кількість самих підприємств на галузевому ринку. В основу їх розрахунку покладено суму так чи інакше зважених ринкових часток. У першому випадку за «ваги» беруться самі ці частки, у другому — ранги відповідних одиниць. Таким чином, інтенсивність конкуренції в сучасній економічній науці розглядається як функція розподілу ринкових часток, а її оцінювання за допомогою системи взаємопов'язаних показників дає змогу проводити комплексний аналіз динаміки економічної концентрації в галузі.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — відповідно, сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загро-

зи) є однією з найчастіше застосовуваних моделей стратегічного аналізу, оскільки він дає змогу охопити максимально широке коло аналітичних показників та створити початкову інформаційну базу для її наступної обробки. Результати SWOT-аналізу дають керівництву підприємства змогу адекватно оцінити рівень його конкурентоспроможності, виявити конкурентні переваги та визначити напрямки дальшого прикладання зусиль.

У розділі «**Цілі діяльності**» формулюється місія підприємства (квінтесенція його ділової філософії) та його кількісно виражені цілі на плановий період. За формування системи цілей доцільно згрупувати їх за функціональними сферами: маркетинг, виробництво, інновації, фінанси, персонал.

Характеристика існуючих бізнес-ліній потрібна підприємству для чіткого розмежування стратегічних зон господарювання та узагальнення відповідної інформації. Під бізнес-лінією розуміється сукупність прав власності, досить довгострокових привілеїв та конкурентних переваг, майна та контрактів, які забезпечують можливість одержання певного доходу. Для цілей оцінки ефективності інвестицій кожна лінія розглядається як окремий проект.

Розробка **маркетинг-плану** пов'язана з визначенням для кожної сфери бізнесу:

- переліку цільових сегментів ринку;
- місткості цільових сегментів;
- основних конкурентів у межах відповідних сегментів;
- методів вивчення попиту та умов їх застосування;
- переліку використовуваних засобів стимулювання збуту (насамперед форм реклами);
- методів ціноутворення в межах відповідних сегментів.

У складі цього розділу повинна бути визначена загальна стратегія маркетингу, товарна, цінова та рекламна політика підприємства, а також політика управління каналами розповсюдження. Для конкретизації стратегічних напрямів треба навести також перелік найбільш капіталомістких маркетингових заходів. Робота над планом маркетингу завершується складанням бюджету маркетингу із зазначенням відповідних витрат.

Виробничий план, як і маркетинг-план, має розроблятися для кожної сфери бізнесу окремо. Тому ця назва є певною мірою умовною, оскільки мова може йти виключно про торговельну діяльність чи надання певних видів послуг (рекламних, транспортних, інформаційних, консалтингових і т. п.). Вихідними даними для його розробки є інформація про:

- наявні та необхідні ресурси (засоби праці, предмети праці, робоча сила);
- реальних та потенційних постачальників цих ресурсів, умови роботи з ними;
- установлений режим роботи.

На цій основі розробляється прогноз виробництва та реалізації продукції (товарообороту, обсягу надання послуг). У межах першого року виробничий план складають щомісяця, на другий-третій роки — щокварталу.

У цьому ж розділі обов'язково необхідно визначити основні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та перспективи впровадження нових технологій (для підприємств виробничої сфери).

В організаційному плані повинна бути охарактеризована існуюча організаційна структура управління, виявлені проблеми, що заважають її ефективному функціонуванню, а також запропоновані способи їх вирішення. Для диверсифікованих компаній особливо важливо сформувати систему центрів відповідальності, що уможливить оптимізацію руху фінансових потоків. Окремим підрозділом організаційного плану має бути план розвитку людських ресурсів.

У фінансовому розділі корпоративного бізнес-плану визначається стратегія фінансування діяльності підприємства на плановий період та розробляється відповідний бюджет.

Стратегія фінансування — це концепція використання фінансових ресурсів на цілі розвитку фірми. За її розробки мають бути визначені:

- джерела фінансування діяльності;
- оптимальне співвідношення між власними та позичковими коштами;
- цільові значення фінансових коефіцієнтів на плановий період.

Виходячи із сформульованої стратегії фінансування, здійснюється розподіл організаційних та фінансових ресурсів між бізнес-проектами, реалізація яких передбачається протягом планового періоду. Одержані значення запланованих поточних та інвестиційних витрат узагальнюються у вигляді бюджету підприємства. Корпоративний бізнес-план далеко не завжди розробляється компаніями в повному обсязі, але фінансовий розділ мусить бути обов'язково.

Бізнес-план інвестиційного проекту містить у структурованому вигляді його повний опис. Його основною метою є доведення комерційної привабливості проекту за двома основними критеріями: фінансової здійсненності та економічної ефективності.

Орієнтовні структури розгорнутого бізнес-плану та стислої бізнес-пропозиції (з анкетною для її заповнення) наведено в додатках Б—К.

3.3. ВИМОГИ ДО СТИЛЮ НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Бізнес-план — це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану.

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації котрих потрібно 80—100 тис. грн), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20—25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. У бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

3) бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози та передбачення (як найбільш «вразлива» частина бізнес-планування) треба обґрунтувати й підкріпити посиленнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів — від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

б) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Існують також і певні правила технічного оформлення бізнес-плану. Такі правила передбачають:

- наявність титульного аркуша;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

Форма титульного аркуша. На титульному аркуші зазначається:

- повна назва фірми;
- адреса фірми;
- телефон фірми;
- прізвища (назви), титули, адреси, телефони власників (засновників) фірми;
- відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми;
- відомості про загальні фінансові потреби¹;
- вказівка на конфіденційність бізнес-плану²;
- місяць та рік складання бізнес-плану;
- прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

Оформлення змісту. Бізнес-план треба поділити на розділи та параграфи. Тому за титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстративного матеріалу, додатків.

Оформляючи бізнес-план, необхідно користуватися послідовною системою нумерації сторінок у межах документа. При цьому рекомендується дотримуватися таких правил:

- 1) титульний аркуш не нумерується;
- 2) сторінка змісту не нумерується (якщо їх кілька, то вони нумеруються римськими цифрами);

¹ На титульному аркуші вказується лише загальна передбачувана вартість підприємницького проекту.

² На практиці вказівка на конфіденційність бізнес-плану оформляється такою приміткою: «Цей бізнес-план є конфіденційним. Він є власністю поименованих у ньому осіб і призначений для використання лише тими особами, яким передається. Копіювання й використання іншими способами будь-яких елементів його змісту забороняється без попереднього погодження з фірмою».

3) основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т. д.;
4) додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т. д., наприклад «Додаток А»;

5) сторінки додатків нумеруються так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т. д.

Складання резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану.

Головне завдання резюме — показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле — може створити неадекватне уявлення про бізнес.

Резюме — це короткий (1—2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та заінтересувати його в подальшому детальнішому вивченні бізнес-плану.

Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

Складання резюме — важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, бізнес-план далі не розглядають. Тому резюме обов'язково:

1) має бути написано так, щоб максимально зацікавити в ознайомленні з бізнес-планом;

2) має дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

Виклад матеріалу в резюме, як правило, починається зі стислого опису концепції пропонованого бізнесу та унікальних характеристик фірми, які дадуть змогу задовольнити потреби майбутніх клієнтів і забезпечити лідирування у відповідній сфері. Далі викладаються переваги й передбачувані результати діяльності фірми в кожній з функціональних сфер (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси) з тим, щоб охарактеризувати фірму як життєздатну та унікальну організацію.

Орієнтовний перелік ключових аспектів бізнесу, які викладаються в резюме, такий:

- опис концепції бізнесу, його можливостей, котрі забезпечуватимуть переваги на ринку, та стратегії їх реалізації;

- відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку);

- унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії;

- відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів;

- основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);

- характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Додатки. Одна з найважливіших вимог до бізнес-плану — це його лаконічність. Через те в ньому практично неможливо дати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу. Для цього використовують додатки.

У додатки треба включати лише ті документи, що в них безпосередньо заінтересовані потенційні інвестори чи кредиторів (решта документів мають бути заздалегідь підготовлені для негайного подання в разі потреби заінтересованим особам).

Посилання на всі документи, які містяться в додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

Зокрема в додатки до бізнес-плану можуть включатися: листи від клієнтів, дистрибуторів, підрядчиків, інформаційні документи (первинні відомості), угоди оренди, контракти, інші типи угод, прейскуранти постачальників чи конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану.

Найчастіше в додатки виносять:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схему виробничих потоків;
- схему організаційної структури;
- коротку службову характеристику (CV) власників і ключових менеджерів фірми (не більше однієї сторінки з описом трудової діяльності, освіти, знання професійних обов'язків, особливих умінь);
- угоди оренди;

- гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів;
- рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію й надійність керівників фірми;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо).



Резюме

- До основних чинників, що визначають зміст та обсяг бізнес-плану, належать:
 - аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
 - конкретні цілі розробки бізнес-плану;
 - конкретно-функціональна спрямованість бізнес-плану;
 - масштаби діяльності та обсяги початкового фінансування;
 - найважливіші характеристики майбутнього продукту і стадія його життєвого циклу.
- Бізнес-план, орієнтований на залучення інвестицій у виробничу діяльність, як правило, включає такі логічно взаємопов'язані розділи:

• резюме;	• галузь, фірма та її
• дослідження ринку;	• продукція (послуги);
• виробничий план;	• маркетинг-план;
• оцінка ризиків;	• організаційний план;
	• фінансовий план.
- Логіка розробки бізнес-плану охоплює певні етапи. Основними з них є такі:
 - ① вибір продукції (послуг) на ринку;
 - ② дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу;
 - ③ вибір місцезнаходження фірми;
 - ④ прогнозування обсягів продажу продукції (надання послуг);
 - ⑤ визначення виробничих параметрів діяльності фірми;
 - ⑥ розробка цінової та збутової політики стосовно нового продукту;
 - ⑦ обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми;
 - ⑧ опис потенційних ризиків майбутнього бізнесу і пошук дій для їхньої мінімізації (нейтралізації);
 - ⑨ оцінка очікуваних прибутків і збитків;
 - ⑩ написання резюме (стислих висновків) з викладом основних положень бізнес-плану.
- Основними вимогами до стилю написання бізнес-плану є такі:

- стислість, простота і зрозумілість, широке використання графіки;
- функціональність (викладення лише корисної для читачів інформації);
- легкість сприйняття і знаходження потрібної інформації, що досягається поділом бізнес-плану на розділи та параграфи;
- забезпечення конфіденційності інформації про фірму та її діяльність.

5. Існують традиційні правила технічного оформлення типового бізнес-плану. Основні з них такі:

- наявність титульного аркуша (з позначенням на ньому повної назви фірми та засновників, їхньої адреси, телефонів тощо);
- наявність змісту бізнес-плану (перелік розділів і параграфів з наскрізною нумерацією сторінок);
- обов'язкове розміщення резюме (коротких висновків) перед основними розділами бізнес-плану (на його початку);
- наявність у кінці бізнес-плану додатків, що деталізують та уточнюють інформацію, подану в основних розділах;
- наявність приміток і посилань на джерела використаної інформації.

6. Резюме (1—2 сторінки тексту) включає найважливіші висновки з усього бізнес-плану і викладається так, щоб зацікавити читача докладніше вивчити цей план. У резюме необхідно:

- дати короткий опис концепції та суті започаткованого бізнесу;
- розкрити можливості бізнесу і стратегію їх реалізації;
- охарактеризувати цільовий ринок (основні споживачі, особливості їх обслуговування; очікувані обсяги продажу і частка ринку фірми);
- визначити найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації прийнятої стратегії;
- подати основні фінансові показники майбутньої діяльності фірми (прибутковість, термін досягнення беззбитковості, окупність інвестицій тощо);
- спрогнозувати загальну потребу в коштах з виокремленням власного та позичкового капіталу.

Частина 2

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 1

ПРОДУКТ (ПОСЛУГИ) І РИНОК



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте мету розробки підрозділу бізнес-плану «Галузь, фірма та її продукція»;
- зрозумієте цілі та логіку дослідження ринку;
- запам'ятаєте послідовність етапів визначення цільового ринку фірми та вибору місцезнаходження фірми;
- усвідомите суть концепції поведінки фірми в галузі.



Ключові терміни й поняття

Концепція поведінки фірми в галузі

Привабливість продукту фірми

Патенти, товарні знаки, інші права власності

Дослідження ринку

Сегментація ринку

Цільовий ринок фірми

Місцезнаходження фірми

Конкурентна позиція фірми

1.1. ГАЛУЗЬ, ФІРМА ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ

Підрозділ «Галузь, фірма та її продукція» опрацьовується в бізнес-плані, щоб:

- переконати читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес;
- породити довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг).

У структурі цього підрозділу, як правило, виділяють такі основні складові:

1. Сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі.
2. Фірма, її продукти і (або) послуги.
3. Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги).
4. Стратегія зростання фірми.

Бізнес-план оцінюється інвесторами за певними критеріями, одним з яких є галузь, що до неї належить фірма або в котрій вона має намір розпочати свою діяльність. Галузь із ринком, що швидко зростає, розглядається як сприятливіша для бізнесу. Тому цей підрозділ бізнес-плану починається, як правило, зі стисло-го аналізу стану справ у галузі. Для цього необхідно:

- навести загальні відомості про поточний стан справ у галузі та тенденції її розвитку;
- стисло охарактеризувати нові для галузі продукти і ринки;
- визначити нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі.

Джерелами інформації про галузь є різноманітні публікації, статистичні дані, результати аналітичних досліджень, що їх готують спеціалізовані галузеві організації. Ця інформація здебільшого є доступною для незалежної перевірки. Підприємець мусить дуже ретельно відбирати й перевіряти її, бо інвестори особливо чутливі до найменших неточностей у цій сфері.

Крім того, у даному підрозділі необхідно розкрити концепцію поведінки фірми в галузі (рис. 1.1). З цією метою у бізнес-плані потрібно:

- дати загальну характеристику фірми;
- чітко описати продукт і (або) послуги, з якими фірма виходить на ринок.

Якщо бізнес-план складається для фірми, що вже існує і має намір розширити свою діяльність, то варто стисло описати історію розвитку фірми (коли було створено, засновники, основні досягнення тощо).

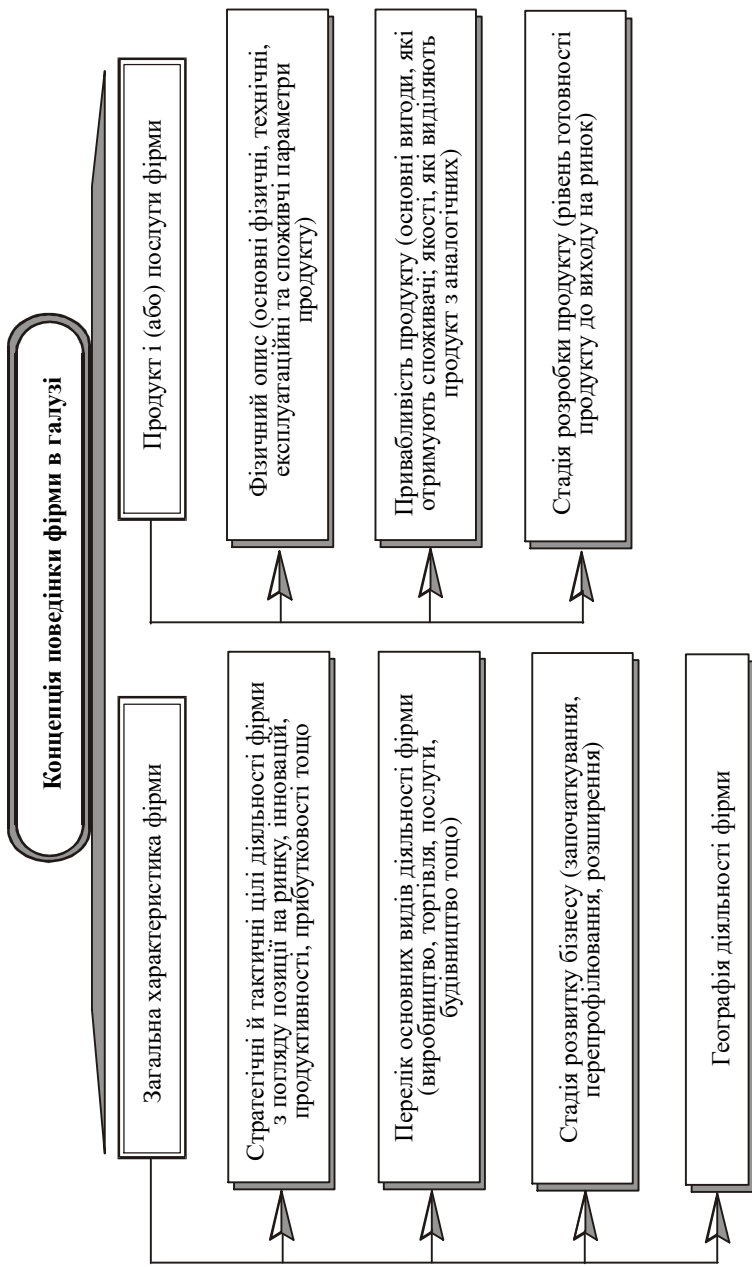


Рис. 1.1. Основні складові концепції поведінки фірми в галузі

Даючи загальну характеристику фірми, слід визначити її головні цілі та основні види діяльності. При цьому не рекомендується вдаватися до зайвих подробиць (їх буде розкрито в наступних розділах бізнес-плану), а важливо вказати на:

1) стратегічні й тактичні цілі діяльності фірми. Цілі в бізнес-плані, як правило, визначаються стосовно позиції фірми на ринку; інноваційної діяльності; продуктивності; прибутковості; професіоналізму персоналу; відповідальності перед суспільством. Наприклад, цілями фірми можуть бути такі: завоювати певну частку ринку; стати лідером у певній сфері діяльності; першою запропонувати якнайширший асортимент товарів (послуг) тощо;

2) основні види діяльності фірми (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги тощо) та потреби клієнтів, які задовольнятимуться в межах кожного виду діяльності;

3) стадію розвитку бізнесу фірми (початок, перепрофілювання; розширення; виокремлення зі складу великої компанії);

4) географічні зони, на які поширюється бізнес фірми.

Характеризуючи продукти або послуги фірми, необхідно усвідомлювати, що підприємець, який складає бізнес-план, завжди знає про них набагато більше за потенційного інвестора. З цього погляду бажано, щоб характеристика продуктів бізнесу була подана у простій та зрозумілій формі. Як правило, бізнес-план містить таку інформацію про продукти (послуги) фірми:

1. Фізичний опис. Якщо йдеться про товари, то необхідно навести їхні основні фізичні, технічні та експлуатаційні параметри. Бажано додати фотографії, рисунки, схеми даної продукції. Коли фірма надаватиме якісь послуги, то усвідомити їхню суть найліпше допоможуть діаграми.

2. Привабливість продукту. Інвесторів, власне, цікавлять не стільки фізичні параметри продукту бізнесу, скільки вигоди, які отримає покупець. Придбання товару завжди означає розв'язання певних проблем клієнта (економію часу або ресурсів, створення іміджу тощо). Тому слід особливо підкреслювати такі властивості продукту бізнесу, які виділяють його з аналогічних, роблять його оригінальним, таким, що має «власне обличчя». Привабливість продукту можна охарактеризувати в різних формах. Наприклад, привертаючи увагу до ліпшого дизайну, нижчої ціни тощо проти продуктів-конкурентів.

3. Стадія розробки продукту. Тут необхідно прокоментувати, на якій стадії готовності до виходу на ринок (проект, дослідний зразок, промислова партія) є продукт бізнесу.

Наступний параграф «Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги)» доповнює попередній. Характеризуючи продукцію фірми, важливо зазначити, чи має підприємець патенти, авторські свідоцтва на винаходи, або пояснити інші переваги, які могли б зашкодити вторгненню конкурентів на ринок даного бізнесу. До таких переваг, зокрема, належать: «ноу-хау»; торгові марки; товарні знаки; промислові та комерційні таємниці; ексклюзивні права розповсюдження товарів тощо.

Узагалі, намагаючись якнайліпше презентувати продукт у бізнес-плані, підприємець сам має вирішити, що може справити на інвестора найсильніше враження і що йому (інвесторові) найлегше оцінити. Продукт чи послуга можуть бути оцінені найбільш високо, якщо підприємець скористується засобами, здатними впливати на почуття читача. Проте це складно зробити безпосередньо в бізнес-плані. Тут можуть допомогти дослідний зразок чи наочна демонстрація. Крім того, іноді корисно навести список експертів чи споживачів, які вже знайомі з товарами або послугами фірми і можуть дати про них позитивний відгук. Такі відомості подаються у вигляді листа чи звіту і вміщуються в додатках.

В останньому параграфі підрозділу «Галузь, фірма та її продукція» необхідно розкрити перспективи розвитку бізнесу в майбутньому з погляду:

- 1) розширення обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) фірми;
- 2) можливості дальшого вдосконалення (модернізації) продукції фірми.

Останнє є особливо важливим, оскільки дає змогу зробити висновки про стадію життєвого циклу продукту (послуги). Інвестори майже ніколи не вкладають гроші у фірми, які спеціалізуються лише на одному виді продукції, не маючи при цьому доказів щодо можливостей удосконалення продукції в майбутньому.

На практиці в процесі складання бізнес-плану часто використовується простий, але дуже ефективний методичний прийом — застосування системи універсальних контрольних запитань. Такі запитання підкреслюють найсуттєвіші, найважливіші аспекти бізнесу, на які повинен звернути увагу підприємець. Контрольні запитання допомагають ліпше усвідомити, що має розкривати той чи той розділ бізнес-плану, а чіткі відповіді на них — скласти бізнес-план у цілому. Цілком можливо, що деякі із запитань не будуть використані конкретним підприємцем, оскільки структура його бізнес-плану та умови діяльності фірми не потребуватимуть відповіді на них. Утім контрольний перелік запитань здебільшого

використовується як своєрідна пам'ятка підприємцеві, як орієнтир у процесі розробки бізнес-плану. Перелік контрольних запитань стосовно підрозділу «Галузь, фірма та її продукція» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ СТОСОВНО РОЗДІЛУ
«ГАЛУЗЬ, ФІРМА ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ»**

- Хто є основними представниками галузі? Які компанії посідають ключові позиції на ринку?
- Які фактори визначають успіх діяльності в галузі?
- Які масштаби виробництва в галузі нині? Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?
- Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
- Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- Які нові товари й нові сегменти ринку були освоєні галуззю за останні роки?
- Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?
- Які чинники, пов'язані з новими тенденціями розвитку техніки й технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?
- Які стратегічні й тактичні цілі має фірма?
- Які основні види діяльності фірми?
- Стадія розвитку бізнесу фірми (початок, перепрофілювання, розширення)?
- На які географічні зони поширюється бізнес фірми?
- Що є продуктом чи послугою фірми? Які його (її) технічні, експлуатаційні або споживчі параметри?
- Для задоволення яких потреб призначено продукцію фірми?
- Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію фірми?
- На якій стадії розробки є продукт фірми (дослідний зразок; стадія виробництва; налагоджено випуск)?
- Чи захищено продукцію фірми патентами, іншими формами захисту авторських прав?
- Чи існують можливості для розширення номенклатури або вдосконалення продукції фірми в майбутньому?

1.2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

Фірма може існувати доти, доки має споживачів своєї продукції. Саме для того, щоб переконати інвесторів у наявності ринку для продукції фірми та розкрити можливості цього ринку, складається підрозділ «Дослідження ринку»¹.

¹ Цей підрозділ можна подати і як складову маркетинг-плану.

Цей підрозділ є одним з найскладніших у процесі розробки і водночас одним з найважливіших. Інші розділи бізнес-плану багато в чому залежать від результатів досліджень ринку. Наприклад, передбачувані рівні збуту безпосередньо визначають масштаби виробництва продукції, чисельність персоналу фірми, розміри залученого капіталу тощо.

У процесі дослідження ринку необхідно знайти відповіді на такі основні запитання:

1. Яким є ринок даного продукту в цілому?
2. Хто є основними споживачами продукту бізнесу?
3. Де треба шукати основну масу споживачів?
4. Які конкуренти на ринку можуть з'явитися в майбутньому?

Процедура дослідження ринку складається з кількох етапів, послідовність яких і визначає логіку викладу матеріалу в цьому підрозділі бізнес-плану. У його структурі, як правило, виокремлюють такі складові:

1. Загальна характеристика ринку продукту фірми.
2. Цільовий ринок фірми.
3. Місцезнаходження фірми.
4. Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинається з визначення його найзагальніших параметрів, до яких належать:

а) розміри (потенціал) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу даного товару протягом певного періоду в певних географічних межах;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку даного товару за останні роки і факторів, що впливали та впливатимуть на ці процеси в майбутньому (наприклад, галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика тощо);

в) основні способи задоволення попиту споживачів даної продукції та основні можливі конкуренти.

Деталізація інформації, що наводиться в параграфі «Загальна характеристика ринку продукту фірми», залежить від частки ринку, яку потрібно захопити фірмі для досягнення успіху. Якщо потенціал ринку значний, а така частка є невеликою, то в бізнес-плані можна обмежитися найбільш загальною інформацією. Навпаки, вимоги до деталізації інформації зростають за збільшення частки ринку, яку займатиме продукція фірми.

Ринок, на який намагається вийти фірма, складається з клієнтів. Тому після визначення загальних параметрів мають бути встановлені конкретні об'єкти ринку. Це передбачає ідентифікацію всіх

можливих споживачів та їх класифікацію на більш чи менш однорідні групи на підставі різниці в потребах, поведінці, освіті, статусі тощо. Поділ споживачів на певні групи називається сегментацією ринку. Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- 1) відбивати особливі потреби споживачів;
- 2) становити практичний інтерес для передбачуваного бізнесу;
- 3) бути досяжним, тобто забезпечувати реальні можливості контактів з кожною групою споживачів;
- 4) бути однорідним за потребами, пріоритетами, звичками, купівельною спроможністю клієнтів.

Сегментацію ринку можна здійснювати за різними ознаками. Якщо продукт бізнесу розрахований на споживчий ринок (фізичних осіб), то такими можуть бути ознаки:

- а) географічні (країна в цілому, її окремих регіон, область, район, місто, селище тощо);
- б) демографічні (стать, вік, склад родини, національність);
- в) соціально-економічні (рівень доходів, вид занять, професія, належність до певного класу, соціальної групи тощо);
- г) культурні (рівень освіти, релігійні переконання, стиль життя);
- д) особистісні (тип особистості, її хобі, ставлення до засобів масової інформації, типу реклами тощо).

Коли продукт бізнесу призначений для виробничого споживання, тоді в процесі сегментації ринку використовують інші критерії:

- тип підприємства (виробництво, роздрібна торгівля, оптова торгівля, послуги);
- його організаційно-правова форма;
- циклічність ділової активності;
- обсяги мінімальної партії поставки;
- мотиви, якими керуються клієнти, приймаючи рішення про покупку (ціна, якість, термін доставки, сервіс, особисті контакти) тощо.

Далі для визначення цільового ринку фірми необхідно дати порівняльну оцінку привабливості кожного з виділених сегментів ринку, вибрати серед них такі, які відкривають найліпші перспективи для фірми, тобто знайти відповіді на запитання: який з цих сегментів має першорядне значення для фірми і чому. Оцінка сегментів ринку може здійснюватися за такими напрямками:

- відповідність цілей фірми можливостям, які відкриваються в сегменті;
- сильні та слабкі сторони фірми стосовно даного сегмента ринку (фінансові можливості фірми, кваліфікація і ресурси у сфе-

рі маркетингу, виробничий досвід, конкурентні переваги продукту фірми тощо);

- кошти, необхідні для розроблення продукту та його рекламування, створення мережі торгових представників тощо;
- сильні та слабкі сторони конкурентів та їх позиція на ринку;
- динаміка попиту (попит зростає, стабілізується, зменшується);
- можливості захопити певну частку ринку.

Оцінка сегментів ринку дає змогу вибрати найліпший, потенційно найприбутковіший, тобто знайти для фірми цільову групу споживачів, на яку вона орієнтуватиметься.

Сегментація ринку є принципово важливим кроком у процесі розробки бізнес-плану. Якщо підприємцеві відомо, хто його реальні та потенційні клієнти, він може правильно визначити, чого вони хочуть, чому віддають перевагу, використати їхні міркування як орієнтир для всієї наступної маркетингової діяльності.

Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для правильної відповіді на питання щодо вибору місцезнаходження фірми. Локалізація, тобто вибір території для фізичного розміщення бізнесу, є дуже важливою проблемою, особливо для торговельного, ресторанного бізнесу чи сфери послуг. Коли вже вибрано місце для бізнесу, то дуже важко або навіть неможливо його пересунути деінде (налагоджена інфраструктура, великі витрати). Тому обґрунтування рішення щодо місцезнаходження бізнесу є обов'язковим елементом будь-якого бізнес-плану.

Кожна сфера бізнесу має власні критерії вибору місця. Проте сам процес вибору будується за єдиною для всіх схемою і охоплює такі етапи:

- 1) регіон країни;
- 2) область у регіоні;
- 3) населений пункт в області;
- 4) конкретне місцезнаходження в населеному пункті.

З урахуванням особливостей визначеного цільового ринку бізнесу підприємець спочатку вибирає перспективний регіон країни, аналізуючи демографічну ситуацію та перспективи зростання економічного потенціалу в регіонах, збільшення доходів населення тощо.

На наступному етапі в межах регіону вибирають область. Для цього використовуються вже інші критерії: наближеність до споживачів, до джерел постачання сировини та матеріалів; наявність необхідних трудових ресурсів; рівень оплати праці; діловий клімат для розвитку саме такої сфери бізнесу.

На третьому етапі, спираючись на оцінку місцевих законів і конкурентної ситуації, вивчення можливостей транспортних комунікацій та рівня забезпечення комунальними послугами, приймають рішення щодо вибору населеного пункту.

На кінцевому етапі здійснюється вибір конкретної локалізації фірми. При цьому враховуються такі фактори, як витрати на оренду (придбання, будівництво) і ремонт придатних приміщень; експлуатаційні витрати; вартість комунальних послуг, інші витрати (земельні податки, страхування тощо); можливості й перешкоди для пересування клієнтів тощо.

Для обґрунтування вибору конкретного місця на практиці часто використовують спеціальну матрицю (табл. 1.2). Для побудови матриці спочатку визначають основні фактори, які впливають на розміщення фірми в певній сфері бізнесу. Для кожного з цих факторів, залежно від їхньої важливості, установлюється певний коефіцієнт вагомості (сума коефіцієнтів має дорівнювати одиниці). Потім складають перелік можливих об'єктів для розміщення фірми й визначають рейтинг відповідного фактора за шкалою від 1 (дуже незначний вплив) до 4 (дуже значний вплив). Множенням коефіцієнта вагомості на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку для кожного фактора. Сума загальних оцінок за сукупністю факторів дає змогу визначити пріоритети щодо розміщення фірми. При цьому слід урахувати, що не завжди доцільно розміщувати бізнес у певному місці лише тому, що це найдешевший варіант. Це стосується ресторанів, підприємств торгівлі та послуг, тобто таких сфер бізнесу, для яких місцезнаходження є найважливішим фактором успіху. З іншого боку, підприємець має уникати надмірностей: приміщення не повинно бути ні завеликим та розкішним, ні замалим та занедбаним. Приміщення прямо не дає прибутку, але сприяє його отриманню, створюючи умови для ефективної роботи. Тому офіс фірми має бути функціонально практичним.

До бізнес-плану рекомендується включати лише стисле обґрунтування вибору конкретного місця для фірми. Якщо важливе значення має фізичний вигляд об'єкта, то доцільно додати фотографії, ескізи, план земельної ділянки або карту місцевості. Такі матеріали, як правило, уміщуються в додатках.

Вибравши конкретне місце для фірми, можна приступати до оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес. Найбільш значущим серед них є конкуренція, хоча слід брати до уваги й такі зовнішні фактори, як постачальники, державне регулювання тощо. Увагу слід зосередити на виявленні цих факторів, описуванні їхньої

природи та ймовірного впливу кожного з них на передбачуваний бізнес. Отже, у параграфі «Оцінка впливу зовнішніх факторів» мають бути стисло висвітлені:

- а) рівень конкуренції;
- б) майбутні джерела конкуренції;
- в) інші зовнішні фактори.

Будь-який бізнес, навіть такий, що має у своїй основі унікальну ідею, рано чи пізно натрапить на конкуренцію. Недарма в підприємців існує приказка: «Того, хто сьогодні забуває про конкуренцію, завтра забуде ринок». Важливо також зазначити, що конкуренти є найліпшим, а в багатьох випадках і єдиним джерелом інформації про **ваш** власний бізнес.

Таблиця 1.2

МАТРИЦЯ ВИБОРУ МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ФІРМИ

Основні фактори розміщення	Коефіцієнт вагомості	Об'єкт А		Об'єкт Б		Об'єкт В	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1. Наближеність до споживачів							
2. Витрати на оренду (продбання, будівництво)							
3. Експлуатаційні витрати							
4. Транспортні комунікації							
5. Рівень концентрації							
.....							
Загальна оцінка	×	×		×		×	
Місце	×	×		×		×	

Спостереження за практичною діяльністю конкурентів допомагає з'ясувати ваші власні переваги та недоліки.

Оцінку впливу зовнішніх факторів на ефективність конкретного бізнесу доцільно розпочати із загальних міркувань щодо рівня конкуренції у вибраній сфері бізнесу з метою визначення дійсних факторів конкуренції і способів реагування на них. Одним з найліпших засобів з'ясування конкурентної ситуації є розрахунок матриці конкурентного профілю (див. розд. 2, табл. 2.2). Вона займає в

бізнес-плані мало місця, але дає читачеві максимум корисної інформації про конкуренцію на даному цільовому ринку. При цьому до списку конкурентів слід включати не лише прямих, а й «побічних» конкурентів (виробників товарів-замінників).

З практичного погляду існує кілька простих рекомендацій щодо збирання та узагальнення інформації про конкурентів. Передовсім потрібно завести на кожного з найближчих конкурентів окрему папку та складати до неї відповідні інформативні матеріали (статті, рекламні буклети, листівки, фотографії, прайс-листи, оголошення щодо найму працівників, розпродажу товарів тощо). Далі треба періодично переглядати накопичену інформацію з метою з'ясувати, у чому полягає ринкова стратегія кожного з конкурентів.

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів рекомендується проводити за формою табл. 1.3.

Такий аналіз дає змогу:

- по-перше, чітко визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;
- по-друге, усвідомити, в який спосіб можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію.

Крім того, ретельне спостереження за конкурентами допоможе підприємцеві вчасно усвідомити необхідність зміни своєї ринкової стратегії та перебудови власної діяльності.

Більшість ринків, як свідчить практика, перебуває у стані швидких і безперервних змін. Тому в бізнес-плані мають бути визначені й **майбутні** ймовірні джерела конкуренції. Така інформація особливо важлива за впровадження на ринок нового продукту або послуги, тобто тоді, коли є реальна можливість копіювання (імітації) продукту або послуги. Джерела майбутньої конкуренції мають бути з'ясовані й тоді, коли фірма працює на ринку високих технологій, оскільки він перебуває у стані постійного розвитку.

Залежно від характеру бізнесу можуть з'являтися також і інші фактори зовнішнього впливу, про які слід згадати в бізнес-плані. Наприклад, для виробництва фармацевтичних препаратів обов'язково потрібно отримати дозвіл Міністерства охорони здоров'я. Процес отримання дозволу триває досить довго. За цей час на ринку можуть з'явитися нові препарати, нові методи їх просування тощо. Те саме стосується екологічних, санітарних, законодавчих та інших факторів. У бізнес-плані важливо зазначити, що, крім конкуренції, існують ще й інші суттєві зовнішні фактори, які впливають чи можуть за певних обставин вплинути на збут продукції фірми. Перелік контрольних запитань до підрозділу «Дослідження ринку» наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.3

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ
НАЙБЛИЖЧИХ КОНКУРЕНТІВ**

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта?	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Якість	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
2. Низькі ціни	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
3. Широкий асортимент	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
4. Надійність	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
5. Післяпродажне обслуговування	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
6. Доставка	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
7. Місцезнаходження	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
8. Продаж у кредит	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
9. Гарантії	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
10. Продаж супутніх товарів	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ ДО ПІДРОЗДІЛУ
«ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ»**

- Як би ви визначили розміри (потенціал) ринку товарів даного профілю?
- Які тенденції (зростання, стабілізація, звужування) характерні для ринку даного продукту в останні роки?
- Які прогнози щодо майбутнього розвитку ринку?
- Які основні чинники впливали та впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку ринку даного продукту?
- За допомогою яких засобів задовольняються потреби споживачів даного виду товарів?
- Хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми?
- Що є специфічним саме для ваших наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо)?
- Чого шукають ваші споживачі і чому вони віддають перевагу, придбаваючи даний продукт? Для якої групи споживачів продукт вашого бізнесу є найкориснішим?
- Чому визначена цільова група споживачів має першорядне значення саме для вашої фірми?
- Де треба шукати ваших споживачів (потенційних споживачів)?
- Де буде розміщено вашу фірму?
- Чому саме це місце було вибрано?
- Які саме фактори і чому бралися до уваги у процесі вибору місця для фірми?
- Це ваше власне приміщення чи ви передбачаєте його орендувати?
- Які фактори визначають конкурентоспроможність фірми на ринку даної групи товарів?
- Хто конкретно є найближчими конкурентами фірми?
- У чому полягають сильні та слабкі сторони конкурентів?
- Які переваги, як порівняти з конкурентами, має ваша фірма?
- Які нові джерела конкуренції ймовірно виникатимуть у майбутньому?
- Які інші зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характеру) впливають або можуть за певних обставин вплинути на бізнес фірми?



Резюме

1. Підрозділ «Галузь, фірма та її продукція» опрацьовується для того, щоб переконати заінтересованих осіб у перспективності галузі, що в ній започатковується конкретний бізнес, та породити довіру до нього. У структурі цього підрозділу виокремлюються такі складові: а) сучасна ситуація і тенденції розвитку галузі; б) фірма, її продукти (послуги); в) патенти, товарні знаки та інші права власності на продукт (послуги); г) стратегія зростання фірми.

2. З метою стислого аналізу справ у галузі рекомендується: а) подати узагальнені відомості щодо поточного стану справ і тен-

денцій розвитку галузі; б) охарактеризувати продукти й ринки, що є новими для конкретної галузі; в) окреслити нові чинники, що здатні в перспективі впливати на розвиток галузі.

Крім того, важливим є розкриття концепції «поведінки» фірми в галузі, тобто: 1) загальна характеристика фірми (стратегічні й тактичні цілі, види діяльності, стадія розвитку бізнесу, географія діяльності); 2) опис продукту фірми (техніко-експлуатаційні та споживчі параметри, привабливість для покупця, рівень готовності до виходу на ринок). Зрештою, характеризуючи продукцію фірми, доцільно привернути увагу заінтересованих осіб до наявності патентів (авторських свідоцтв), «ноу-хау», товарних знаків, комерційних таємниць, ексклюзивних прав на продаж товарів тощо.

3. Особливо важливим для потенційних інвесторів є обґрунтування стратегії зростання (перспектив розвитку) фірми. У цьому обґрунтуванні виокремлюються: а) удосконалення (модернізація) продукції фірми в майбутньому; б) перспективне розширення обсягів виробництва й продажу продукції фірми.

4. До найскладніших і найважливіших підрозділів бізнес-плану належить підрозділ «Дослідження ринку». До його складу входять:

- загальна характеристика ринку продукції фірми;
- цільовий ринок фірми;
- місцезнаходження фірми;
- оцінка впливу зовнішніх факторів.

5. Загальними параметрами досліджуваного ринку є:

- потенціал (очікувані сукупні обсяги продажу певного товару за конкретний період на тій чи тій території);
- тенденції розвитку (динаміка місткості) під впливом зовнішніх чинників;
- основні способи задоволення попиту споживачів певної продукції і джерела конкуренції.

б. Під сегментацією ринку, як правило, розуміють розподіл споживачів (покупців) на певні групи. Кожний сегмент ринку має відповідати певним вимогам: а) відображати специфічні потреби конкретної групи споживачів; б) співвідноситися з купівельною спроможністю покупців та бути однорідним за іншими ознаками (потребами, пріоритетами, звичками тощо); в) становити практичний інтерес для бізнесу, що започатковується.

Залежно від типу товару (індивідуального або виробничого споживання) сегментація ринку може здійснюватися за такими ознаками, зокрема: у першому випадку — географічними, демографічними, соціально-економічними, культурними; у другому — за типом та організаційно-правовою формою підприємства, рівнем

ділової активності, обсягом мінімальної партії поставки товарів, мотивацією рішення клієнтів про закупівлю товарів на ринку.

7. Задля визначення цільового ринку фірми попередньо роблять порівняльну оцінку привабливості кожного з виокремлених сегментів ринку. Така оцінка може здійснюватися за такими напрямками: 1) відповідність цілей фірми можливостям конкретного сегмента ринку; 2) сильні і слабкі сторони фірми стосовно даного сегмента ринку; 3) кошти, необхідні для розробки продукту та його реклами; 4) сильні й слабкі сторони конкурентів та їхня позиція на ринку; 5) динаміка попиту; 6) можливості захоплення певної частки ринку.

8. Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для правильного вибору місцезнаходження фірми. Тому обґрунтування місця локалізації фірми є обов'язковим елементом будь-якого бізнес-плану, насамперед бізнесу у сфері обслуговування населення. З урахуванням особливостей цільового ринку бізнесу, що започатковується, вибір місця для фірми здійснюється за традиційною схемою. Він охоплює кілька етапів, коли послідовно вибирають: 1) регіон країни (на основі аналізу демографічної ситуації, економічного потенціалу, купівельної спроможності споживачів); 2) область у регіоні (з урахуванням наближення до споживачів і постачальників сировини й ресурсів, наявності сировинних ресурсів, наявності трудових ресурсів і рівня оплати праці, сприяння ділового клімату розвитку даного бізнесу); 3) населений пункт в області (виходячи з оцінки місцевої конкурентної ситуації, транспортних комунікацій і рівня забезпечення комунальними послугами); 4) конкретні вимоги щодо облаштування фірми (можливі витрати на оренду, купівлю й ремонт наявних приміщень, на нове будівництво, вартість комунальних послуг, земельний податок тощо). Для цього використовують спеціальну матрицю вибору місця, яка враховує основні фактори розміщення та їхню рейтингову оцінку.

9. У процесі оцінки впливу зовнішніх факторів стисло визначають: а) рівень конкуренції у сфері бізнесу, що започатковується; б) потенційно можливі (майбутні) джерела конкуренції; в) інші фактори зовнішнього впливу (наприклад, необхідність отримання ліцензії для певного виду підприємницької діяльності).

10. Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів рекомендується проводити за окремою процедурою, що враховує привабливі оцінні показники продукту (якість, низькі ціни, широкий асортимент, післяпродажне обслуговування, продаж у кредит тощо). Такий порівняльний аналіз дає змогу чіткіше визначити сильні й слабкі сторони конкурентів; визначити власний спосіб побудови конкурентоспроможної ринкової стратегії.

Розділ 2

МАРКЕТИНГ-ПЛАН



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте мету і послідовність опрацювання в бізнес-плані розділу «Маркетинг-план»;
- дізнаєтесь, яку інформацію має містити цей розділ;
- довідаєтесь про основні складові стратегії маркетингу і можливі підходи до їх висвітлення в бізнес-плані;
- ідентифікуєте послідовність і з'ясуєте можливі підходи до опрацювання політики ціноутворення.



Ключові терміни й поняття

Орієнтири маркетингової діяльності
Стратегія маркетингу
Інструменти маркетингу
Стратегія збуту продукції фірми
Політика ціноутворення
Стратегія ціноутворення
Рекламна кампанія
Політика підтримки продукції фірми
Прогнозування обсягів продажу

2.1. МЕТА І ЛОГІКА РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

У попередньому розділі бізнес-плану був охарактеризований ринок майбутнього бізнесу й визначені його можливості. У маркетинг-плані необхідно висвітлити, як саме фірма використовуватиме ці можливості.

У прагматичному розумінні маркетинг — це мистецтво запропонувати споживачеві товар або послугу, які користуватимуться попитом, правильно визначити їхню ціну, знайти канали збуту та організувати рекламну кампанію. Отже, головна мета маркетинг-плану полягає в поясненні заінтересованим особам, як саме фірма має намір впливати на свій цільовий ринок і реагувати на ситуацію, яка там складається, щоб забезпечити збут своєї продукції. Маркетинг-план має пояснити стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та завоювання його.

Перш ніж складати план маркетингу, підприємець повинен визначити для себе конкретні цілі й завдання. Неможливо опрацювати дійову стратегію, не маючи чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат.

З практичного погляду процес формулювання цілей маркетингової діяльності розподіляють на два етапи. Спочатку визначають орієнтири (основне спрямування) маркетингової діяльності фірми. Потім, урахувавши особливості цільового ринку, специфіку продукції фірми, умови конкуренції тощо, орієнтири розподіляють на кілька цілей, визначаючи їх кількісно.

Для встановлення загальних орієнтирів маркетингової діяльності фірми необхідно з'ясувати, на котрій зі стадій життєвого циклу (поява на ринку; зростання попиту; стабілізація попиту; спад попиту) є продукт фірми. Кожна зі стадій характеризується різним рівнем сприйняття товару споживачем, різною інтенсивністю конкуренції, а відповідно, і різними способами використання інструментів маркетингу. Різними мають бути й орієнтири маркетингової діяльності фірми, зокрема:

1) на стадії появи на ринку — створення початкового попиту, тобто максимізація попиту на новий вид продукту і витискування з ринку традиційних продуктів;

2) на стадії зростання попиту — збільшення початкового попиту за рахунок розширення асортименту виробів, використання різноманітних засобів для максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку;

3) на стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності фірм-лідерів і фірм, що йдуть за ними, уже стають різними: мета фірм-лідерів полягає в утриманні і, коли це можливо, збільшенні своєї частки ринку зниженням ціни, удосконаленням каналів збуту, забезпеченням технічного лідерства тощо. Дрібні фірми на цій стадії зосереджені, головне, на забезпеченні свого виживання. Як правило, шлях до виживання пролягає через виокремлення вузького сегмента ринку і якнайліпшого його обслуговування. Можливість «вижити» для фірм, що йдуть за лідером, залежить від їхнього уміння працювати з низькими накладними витратами та без надмірностей.

Орієнтири маркетингової діяльності надто загальноно визначають можливі напрямки маркетингових дій фірми. Беручи ці орієнтири до уваги, ураховуючи специфіку цільового ринку фірми, її продукції, умов конкуренції тощо, визначають конкретні цілі та практичні завдання маркетингу фірми. Цілі мають бути кількісно визначені й виражені в конкретних показниках (частка ринку фірми, обсяги продажу, розгалуженість системи збуту, застосування знижок, структура витрат на рекламу тощо).

Після того, як будуть визначені цілі й завдання маркетингової діяльності, підприємець може приступати до розробки стратегії їх досягнення. У процесі розробки такої стратегії необхідно продумати й розшифрувати всі найважливіші інструменти маркетингу, якими користуватиметься фірма. До таких інструментів, як правило, належать:

- збут та реалізація продукції;
- ціноутворення;
- просування товару на ринок;
- політика підтримки продукту бізнесу.

Кожний з названих інструментів складається з багатьох елементів, конкретні способи використання яких також мають бути висвітлені в маркетинг-плані. Слід зауважити, що значення кожного з інструментів маркетингу залежить від галузі, до якої належить даний бізнес, конкретних цілей і завдань фірми, її розмірів, особливостей цільового ринку та багатьох інших факторів. Тому рівень деталізації розгляду цих факторів у бізнес-плані залежить від їхньої значущості в загальній стратегії маркетингу фірми. Головне, щоб читач отримав цілісне уявлення про наміри фірми щодо активного маркетингу свого продукту чи послуги.

У процесі опрацювання маркетинг-плану необхідно враховувати, що обсяги і пріоритети кожного з видів маркетингової діяльності змінюватимуться залежно від фази розвитку бізнесу фір-

ми. Отже, часто виникає потреба стисло охарактеризувати в маркетинг-плані окремі етапи стратегії маркетингу.

Опрацьована стратегія маркетингу дає змогу зробити висновки про можливі витрати на її реалізацію, тобто скласти приблизний бюджет маркетингу. Це питання цікавить також потенційних інвесторів та кредиторів і має знайти відображення в бізнес-плані.

Розробка стратегії маркетингу є не самоціллю, а засобом для забезпечення необхідних обсягів продажу продуктів (послуг) фірми. Тому маркетинг-план завершується прогнозною оцінкою обсягів продажу. При цьому слід зазначити, що детальні фінансові розрахунки обсягів продажу звичайно подають у фінансовому плані. Проте, виходячи з важливості питання щодо очікуваних обсягів продажу, йому можна присвятити окремий параграф у межах маркетинг-плану. Зокрема, у маркетинг-плані можна навести розрахунки, на підставі яких обґрунтовується динаміка обсягів продажу за часовими інтервалами, за видами товарів, за групами споживачів.

У цілому логіка розробки маркетинг-плану передбачає:

1) визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (частка ринку; передбачувані обсяги продажу; розгалуженість системи збуту; параметри цінової політики; завдання рекламної кампанії; ключові параметри сервісного обслуговування тощо);

2) вибір та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби й канали збуту та реалізації продукту; політика ціноутворення; організація рекламної кампанії; політика підтримки продукту фірми);

3) розробку бюджету маркетингу (визначення можливих витрат на реалізацію стратегії маркетингу);

4) аналіз реальності здогадних обсягів продажу.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів чи кредиторів. Він є для самого підприємця інструментом контролю за всіма показниками, пов'язаними зі збутом (обсяги продажу; ціни; канали збуту; параметри рекламної кампанії тощо).

2.2. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ

Центральне місце в стратегії будь-якої фірми займає стратегія маркетингу. Фірма для того й існує, щоб постачати свою продукцію на ринок. Розвиток фірми та величина отриманого прибутку залежать від того, наскільки повно й ефективно вона задовольнятиме потреби своїх клієнтів. Інші компоненти за-

гальної стратегії фірми (фінанси, виробництво, дослідження й розробки) мають сприяти досягненню загальної мети маркетингу. Одночасно й сама стратегія маркетингу має враховувати наявні ресурси фірми та поєднуватися з іншими напрямками її діяльності.

У широкому розумінні стратегія маркетингу — це **система** конкретних стратегій щодо вибору і формування:

- 1) цільового ринку фірми;
- 2) номенклатури та асортименту продукції;
- 3) системи збуту та реалізації продукції;
- 4) політики ціноутворення;
- 5) способів організації рекламної кампанії;
- 6) політики підтримки продукції фірми.

Перелік цих конкретних стратегій може змінюватися залежно від специфічних характеристик ринку діяльності фірми, від особливостей самої фірми, її товарів і послуг.

Розділ плану «Стратегія маркетингу», як правило, починається з визначення загальної маркетингової стратегії фірми. З неї тому, хто читає бізнес-план, має стати зрозумілим:

- *по-перше*, на який із типів маркетингового підходу орієнтується фірма;
- *по-друге*, на які специфічні властивості й переваги продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, сервіс тощо) буде звернуто увагу.

В основу розробки стратегії маркетингу покладено вибір цільового ринку. При цьому можуть бути застосовані різні типи маркетингових підходів до розробки стратегії залежно від:

- структурних характеристик даного цільового ринку (ринку у цілому; один сегмент ринку; кілька сегментів ринку);
- стадії життєвого циклу товару;
- ресурсних можливостей фірми;
- рівня однорідності продукту фірми;
- маркетингової стратегії конкурентів (рис. 2.1).

У самому бізнес-плані достатньо пояснити, чому був вибраний той чи той тип маркетингового підходу і на яких перевагах фірми будуватиметься стратегія завоювання цільового ринку.

Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

- 1) вибором відповідних каналів збуту продукції (послуг) фірми;
- 2) формуванням цінової політики;
- 3) вибором способів реалізації рекламної кампанії;
- 4) формуванням політики підтримки продукту (послуг) фірми.

Структурні характеристики ринку			
Тип маркетингового підходу	Ринок у цілому	Один сегмент ринку	Більшість сегментів ринку
		<p>Масовий маркетинг</p> <p>Орієнтація на широкий споживчий ринок з використанням одного базового комплексу маркетингу</p>	<p>Концентрований маркетинг</p> <p>Орієнтація на одну групу споживачів з використанням спеціального залучення саме цієї групи споживачів</p>

Рис. 2.1. Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу

Усі ці елементи маркетингової стратегії тісно взаємозв'язані і можуть бути поєднані різними способами. Це означає, що кожна фірма формує свою власну так звану маркетингову суміш, тобто так розподіляє зусилля й комбінує інструменти маркетингу, щоб з урахуванням конкретних ринкових умов досягати своїх цілей найліпшим способом.

2.3. СТРАТЕГІЯ ЗБУТУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ) ФІРМИ

Можливим відправним пунктом для ознайомлення читачів зі стратегією маркетингу фірми в бізнес-плані є опис механізмів і засобів, які будуть використовуватися фірмою, щоб довести свої товари та послуги до споживачів. Головне завдання системи збуту — забезпечити наявність товару в належному місці та в зручний для споживача час.

Розробка стратегії збуту та реалізації продукту фірми передбачає:

- 1) вибір типу каналу товаропросування;
- 2) визначення чисельності персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою або за видами товарів);
- 3) розробку системи добору, підготовки та стимулювання працівників служби збуту.

Вибір типу каналу збуту має принципове значення, оскільки кожне рішення в цій сфері багато в чому визначає параметри цінової та рекламної політики, політики підтримки продукції фірми. До того ж з усіх елементів стратегії маркетингу (за винятком вибору цільового ринку) найскладніше змінити саме систему збуту (її створення потребує багато часу і вона охоплює складні взаємозв'язки з великою кількістю партнерів).

Підприємець може вибрати будь-який з показаних на рис. 2.2 каналів збуту. Кожному з них властивий відповідний рівень збуту і витрат. Вибір типу каналу збуту передбачає врахування цілого комплексу факторів.

Гуртовим (оптовим) покупцям виробники найчастіше продають свій товар безпосередньо, оскільки ті роблять закупівлю великими партіями і при цьому часто вимагають пристосовувати продукцію до якихось конкретних вимог. Споживач також може віддавати перевагу безпосереднім контактам з виробником, якщо він заінтересований у технічній допомозі або в післяпродажному обслуговуванні куплених виробів. Використання каналу збуту нульового рівня передбачає, що прибуток від безпосереднього продажу має бути достатнім, щоб покрити всі додаткові витрати виробника (на утримання складських приміщень, використання транспортних засобів тощо). При цьому сума всіх додаткових витрат має бути меншою за розміри знижок, які б треба було надавати посередникам.

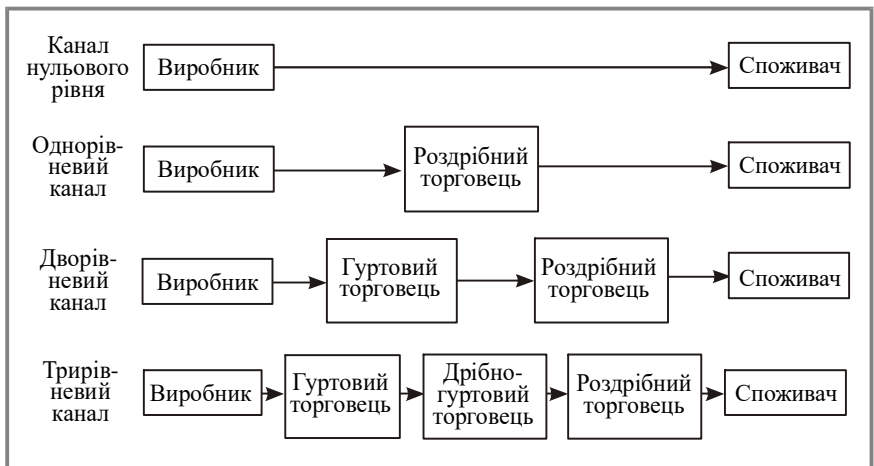


Рис. 2.2. Типи каналів збуту

За певних обставин доцільніше використовувати в системі збуту посередників. До таких обставин, зокрема, належать:

- незначна вартість одиниці продукції;
- територіальна розгалуженість ринку;
- комплектна закупівля товару споживачем тощо.

Рішення щодо вибору каналу збуту залежить також і від бажання контролювати систему збуту. Ясна річ, що більше рівнів має канал збуту, то менше можливостей його контролювати матиме виробник.

Кількість посередників у каналі збуту залежить від особливостей продукції фірми. Для товарів широкого вжитку потрібна широка мережа збуту, а для товарів, розрахованих на вузьке коло споживачів, можна взагалі відмовитися від посередників.

Надання послуг збігається з їхнім виробництвом у часі. Тому підприємство сфери послуг само є каналом збуту і посередників не потребує. Нові підприємства, як правило, не мають ресурсів для створення власної торговельної мережі і користуються послугами торгових агентів, які беруть на себе продаж їхньої продукції.

У самому бізнес-плані мають знайти відображення лише основні результати роботи щодо вибору каналу збуту. Зокрема, у бізнес-плані необхідно вказати на вибраний тип каналу, засоби збуту (власна служба збуту, гуртові торговці, роздрібні продавці, торгові агенти) та причини, які зумовили цей вибір.

Коли фірма передбачає створити власну службу збуту, у бізнес-плані доцільно:

- вказати на кількість працівників служби збуту;
- визначити принципи побудови служби збуту (за типами товарів або географічними зонами);
- пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту.

Політика ціноутворення. Одним з найважливіших елементів стратегії маркетингу є політика ціноутворення. Визначення ціни на продукт (послугу) фірми — дуже відповідальне й складне завдання, оскільки ціна впливає на такі основні параметри бізнесу фірми, як обсяги продажу, прибуток, динаміка попиту, конкурентоспроможність продукції тощо. Мистецтво визначення ціни полягає в тому, щоб установити ціну, яка б відповідала оцінці товару споживачем. Якщо ціна нижча за оцінку споживача, то буде втрачено потенційний прибуток. Навпаки, завищена ціна зменшуватиме попит і, зрозуміло, прибутки фірми.

У процесі розробки політики ціноутворення доцільно дотримуватися таких етапів:

1. Ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо ціни, наприклад:

- розробка нового товару;
- вихід із старим товаром на новий ринок;
- перегляд старих цін з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів тощо.

2. Визначення цілей цінової політики, тобто чого конкретно бажає фірма, установлюючи ту чи іншу ціну:

- збільшити обсяг продажу продукції фірми;
- збільшити частку ринку фірми;
- підтримати становище фірми на ринку тощо.

3. Аналіз цін продуктів-конкурентів з метою визначення цінової еластичності попиту й верхньої межі ціни.

4. Обрахування витрат фірми на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення еластичності витрат і нижньої межі ціни.

5. Вибір моделі ціноутворення. На практиці найпоширенішими є моделі, орієнтовані на:

- виробничі витрати;
- попит;
- галузеву конкуренцію.

6. Вибір стратегії ціноутворення (проникнення на ринок; «зняття вершків»; цінових ліній, преміальних цін тощо).

7. Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи той товар на конкретних ринках збуту.

На рівень ціни впливає багато різних факторів: власні витрати на виробництво й реалізацію продукції, рівень конкуренції, економічна ситуація, місцезнаходження бізнесу та багато інших. Але на практиці підприємці, як правило, ураховують чотири основні фактори:

- 1) собівартість продукції;
- 2) наявність унікальних властивостей продукції;
- 3) ціни продуктів-конкурентів і продуктів-замінників;
- 4) можливості отримання достатнього прибутку.

Остаточна ціна встановлюється з урахуванням також і інших важливих для даного бізнесу факторів. При цьому можуть бути використані різні стратегії ціноутворення. Найпопулярніші серед них такі:

1. *Стратегія проникнення на ринок.* Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає в установленні занижених цін з розрахунком на

залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і, відповідно, зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції.

2. *Стратегія «зняття вершків»*. Також застосовується щодо нових видів продукції, але тих, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Застосування цієї стратегії передбачає встановлення завищених цін, у результаті чого й «знімаються вершки» з ринку. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей унікальний продукт.

3. *Стратегія цінових ліній (або стратегія параметричного ціноутворення)*. Застосовується для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів. В основу стратегії цінових ліній покладено визначення питомої ціни певного параметра вже реалізованого на ринку товару. Множенням питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначають його продажну ціну.

4. *Стратегія преміальних цін (або знижок із цін)* має багато варіантів. При цьому використання того чи того виду знижки визначається характером її спрямування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ВИДИ ТА НАПРЯМКИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗНИЖОК ІЗ ЦІН

Вид знижки	Наслідок зниження ціни
1. Знижки за платежі готівкою	Прискорення платежів
2. Сезонні знижки	Зниження витрат на зберігання продукції
3. Знижки із сукупного обороту	Збільшення кількості постійних клієнтів
4. Знижки в процесі виходу з товаром на новий ринок	Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок
5. Знижки на товар, який знімають з виробництва	Прискорення реалізації останньої партії товару

5. *Стратегія «опортуністичного ціноутворення»*. Використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний момент у даному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого по-

питу на них. У цьому разі споживач не має вибору і змушений платити високу ціну за такі товари (послуги).

Залежно від особливостей бізнесу підприємець може вибрати будь-яку зі стратегій ціноутворення. Але в бізнес-плані необхідно пояснити, чому було вибрано саме таку стратегію і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів. У бізнес-плані також обов'язково треба охарактеризувати структуру ціни продукту фірми і викласти міркування, покладені в її основу. Важливо також пояснити:

- як саме ціна нової продукції допоможе утвердитися на ринку;
- як вона сприятиме підтримуванню і збільшенню частки ринку фірми;

- як вона впливатиме на валовий прибуток;

- яку політику знижок із цін буде застосовано.

Якщо товари фірми коштуватимуть дешевше ніж аналогічні товари конкурентів, то в бізнес-плані необхідно пояснити, за рахунок чого це досягатиметься. Коли на момент складання бізнес-плану підприємець уже має детальний прейскурант, то і його варто навести в бізнес-плані, але в скороченому вигляді.

Рекламна кампанія. Складовим елементом стратегії маркетингу є рекламна кампанія. У процесі її опрацювання необхідно:

- 1) чітко визначити конкретні цілі й завдання рекламної діяльності фірми;

- 2) прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації;

- 3) скласти бюджет витрат на рекламу.

У бізнес-плані треба стисло викласти основні принципи рекламної політики фірми. При цьому увагу слід зосередити на концепції рекламної діяльності, інструментах її реалізації та масштабах використання кожного з цих інструментів. Подати всю цю інформацію в бізнес-плані найзручніше у вигляді бюджету витрат на рекламу (табл. 2.2). Форма бюджету дає читачеві можливість знайти відповіді одразу на кілька важливих запитань щодо організації рекламної кампанії, а саме:

- які засоби реклами передбачає використовувати фірма;
- яким видам засобів поширення рекламної інформації буде віддано перевагу;

- скільки коштуватиме організація рекламної кампанії;

- як ці витрати розподілятимуться за окремими періодами.

У цьому розділі можуть бути (за необхідності) охарактеризовані інші складові політики просування товарів фірми, тобто конкретні заходи щодо:

- пабліситі (неоплачувана реклама в засобах масової інформації — статті, інтерв'ю, відгуки тощо);
- персонального продажу (усне ознайомлення з товарами фірми одного або кількох потенційних покупців у процесі бесіди з ними);
- стимулювання збуту (участь у виставках, ярмарках, спеціальна демонстрація товарів тощо).

Таблиця 2.2

БЮДЖЕТ ВИТРАТ НА РЕКЛАМНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФІРМИ

Види засобів поширення рекламної інформації	Місяць												У цілому за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Радіо													
2. Газети													
3. Телебачення													
4. Часописи													
5. Буклети													
6. Розсилка поштою													
7. Щитова реклама													
8. Світлова реклама													
9. Інші види													
Усього													

Політика підтримки продукції фірми. До стратегії маркетингу належить також і політика підтримки продукту, тобто розв'язання проблеми сервісу продукції фірми. У бізнес-плані треба відобразити основні елементи процедури гарантійного обслуговування, зокрема:

- 1) чи буде гарантійне обслуговування здійснюватися спеціалізованими фірмами, чи продукція підлягатиме поверненню на фірму;
- 2) чи буде сервісне обслуговування окремою частиною бізнесу фірми, чи потрібні кошти включатимуться до операційних витрат.

Майбутня стратегія маркетингу. Як уже зазначалось, важливість кожного з видів маркетингової діяльності змінюється залежно від фази розвитку бізнесу. Тому в маркетинг-плані іноді важливо виділити окремі етапи стратегії маркетингу відповідно до стадії становлення бізнесу фірми. У певних випадках у бізнес-плані можна подати графік маркетингової діяльності фірми для окремих періодів.

Фінансове забезпечення плану маркетингу. Реалізація вибраної стратегії маркетингу потребує відповідних витрат. Деякі

витрати, наприклад, на організацію рекламної кампанії, можна визначити досить точно, інші — лише приблизно. Якщо для уточнення витрат на маркетингову діяльність потрібно вдаватися до певних припущень, то вони мають бути чітко сформульовані в бізнес-плані, щоб читачеві було зрозуміло, звідки взялася та чи та цифра.

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового плану. Подавати таку інформацію в бізнес-плані рекомендується з допомогою діаграм, графіків, таблиць. Така форма може бути найефективнішим засобом пояснення організації маркетингу на фірмі в цілому і розподілу ресурсів між його елементами. Усе це також допомагає зрозуміти вагомість для фірми кожного з елементів стратегії маркетингу.

2.4. ПРОГНОЗОВАНІ ОБСЯГИ ПРОДАЖУ

Головною метою цього розділу «Маркетинг-плану» є обґрунтування прогнозованих обсягів продажу продукції фірми. Прогнозування обсягів продажу може здійснюватися:

- 1) за часом;
- 2) за окремими видами продукції (послуг) фірми;
- 3) за певними групами споживачів.

Кожний із цих підходів має свої переваги. Найчастіше обсяги продажу в бізнес-плані прогнозуються за часом. Це дає змогу чітко відобразити динаміку зростання і таке явище, як сезонність. Динаміка продажу відображується з допомогою графіків чи таблиць і супроводжується поясненням зроблених прогнозів. Часто мають значення варіантні прогнози обсягів продажу. У таких випадках рекомендується розробити:

- консервативний прогноз;
- найімовірніший прогноз;
- оптимістичний прогноз.

Якщо бізнес фірми пов'язаний з виробництвом та реалізацією кількох видів продукції (послуг), то прогнозування обсягів продажу треба зробити для кожного найменування продукції. Такий підхід дає змогу показати вагомість кожного з продуктів для бізнесу фірми та пріоритети в розподілі ресурсів. Тут також зручно користуватися графічною формою подання інформації.

Інколи доцільно буває прогнозувати обсяги продажу за групами споживачів. При цьому важливо підтвердити наведену інформацію за допомогою вже підписаних контрактів на поставку то-

варів, листів про наміри тощо. Такий підхід ліпше пояснює сутність і пріоритети стратегії маркетингу фірми.

На закінчення слід зауважити, що маркетинг-план має бути якомога переконливішим. Тому до нього треба додати всі можливі документи, що підтверджуватимуть його вірогідність: копії вже підписаних контрактів; листи про наміри; листи на підтримку; матеріали з преси — статті, огляди, інтерв'ю; рекламні проспекти, листівки тощо. Хоча такі матеріали і не дуже важливі для роз'яснення сутності маркетингової діяльності фірми, але вони корисні, оскільки збільшують аргументованість плану маркетингу, привертають до нього увагу потенційних інвесторів та кредиторів. Перелік контрольних запитань до розділу «Маркетинг-план» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ
ДО РОЗДІЛУ «МАРКЕТИНГ-ПЛАН»**

- На котрий із типів маркетингового підходу (масовий, концентрований, диференційований маркетинг) орієнтується фірма і чому?
- На яких специфічних властивостях і перевагах продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, гарантії тощо) буде сконцентровано увагу?
- Як буде реалізовуватися продукція фірми: через власну службу збуту або за допомогою посередників?
- Чому вибрано саме такі канали збуту? Скільки вони коштуватимуть?
- Якщо фірма матиме власну службу збуту, скільки там буде задіяно працівників, як саме їх стимулюватимуть? За яким принципом буде побудовано службу збуту?
- Якої стратегії ціноутворення дотримуватиметься фірма?
- Чому було вибрано саме таку стратегію ціноутворення і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів?
- Як ціна, встановлена на продукцію фірми, впливатиме на частку ринку фірми?
- Яка політика знижок із цін застосовуватиметься?
- Які принципи покладено в основу рекламної політики фірми?
- Які засоби реклами передбачено використовувати в бізнесі фірми?
- Яким засобом поширення рекламної інформації буде віддано перевагу?
- Скільки коштуватиме організація рекламної кампанії фірми? Як ці витрати розподілятимуться за окремими періодами?
- Як буде організовано сервісне обслуговування продукції фірми? Чи буде його здійснено власними силами, чи спеціалізованими фірмами?
- Які спеціальні послуги фірма запропонує споживачам? Скільки коштуватиме сервісне обслуговування?
- Як будуть змінюватися пріоритети маркетингової діяльності фірми в процесі її розвитку?
- Як змінюватимуться обсяги продажу в часі; за окремими видами продукції; за певними групами споживачів?

• Як динаміка обсягів продажу співвідноситься з динамікою продажу основних конкурентів?



Резюме

1. Головна мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні заінтересованим юридичним і фізичним особам стратегії виходу фірми на свій цільовий ринок, а також можливості її впливу на ситуацію на цьому ринку задля забезпечення збуту своєї продукції. Процес формулювання цілей маркетингової діяльності фірми охоплює два етапи: 1) визначення орієнтирів (основних спрямувань) маркетингової діяльності; 2) формулювання кількох конкретних цілей з кількісним їх визначенням виходячи з особливостей цільового ринку, специфіки продукції та умов конкуренції.

2. Орієнтирами маркетингової діяльності фірми на певних стадіях життєвого циклу товару можуть бути: а) створення початкового попиту — на стадії виходу на ринок; б) підвищення початкового попиту збільшенням асортименту товарів — на стадії зростання попиту; в) утримання й збільшення частки ринку фірмою-лідером та забезпечення власного виживання дрібними фірмами — на стадії стабілізації попиту.

Кількісному визначенню підлягають частка ринку фірми, обсяг продажу, структури системи збуту, знижок з ціни, витрат на рекламу тощо.

3. У цілому логіка (послідовність) розробки маркетинг-плану має передбачати: *по-перше*, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності; *по-друге*, вибір та обґрунтування стратегії маркетингу; *по-третє*, розрахунок бюджету маркетингу; *по-четверте*, формулювання аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу товарів фірми.

4. Стратегію маркетингу треба кваліфікувати як певну сукупність конкретних стратегій стосовно: 1) вибору цільового ринку фірми, номенклатури та асортименту її продукції; 2) визначення системи збуту й реалізації продукції фірми; 3) формування політики ціноутворення і підтримки продукції фірми; 4) виокремлення вибраних способів організації рекламної кампанії фірми. При цьому загальна маркетингова стратегія фірми має передбачати: *по-перше*, обґрунтування конкретного типу маркетингового підходу фірми; *по-друге*, опис економічних переваг продукції фірми як порівняти з іншими продуцентами. Крім цього, основу розробки стратегії маркетингу завжди становить вибір цільового

ринку, а в межах цієї основи застосовуються різні типи маркетингових підходів до формулювання стратегії залежно від структурних характеристик цільового ринку; стадії життєвого циклу товару; ресурсних можливостей фірми; маркетингової стратегії конкурентів.

5. Процес формулювання конкретної стратегії збуту й реалізації продукту фірми охоплює:

- вибір типу каналу товаропросування;
- визначення чисельності персоналу і принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);
- розробку системи підготовки, добору і стимулювання працівників служби збуту фірми.

6. Остаточне рішення щодо вибору каналу товаропросування і збуту фірма приймає з урахуванням кількох реальних факторів. Канал нульового рівня фірма вибирає за наявності покупців великих партій продукції фірми або великої заінтересованості споживача в післяпродажному обслуговуванні виробів продуцента. За низької ціни одиниці продукції, комплектної закупівлі товару споживачем або територіальної розгалуженості ринків збуту варто застосовувати систему товаропросування з посередниками. Кількість посередників у конкретному каналі збуту залежатиме від особливостей продукції фірми (товари широкого вжитку, засоби виробництва тощо).

7. Політика ціноутворення фірми здійснюється поетапно. Основні етапи такі:

- ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо рівня ринкової ціни (проекування нової продукції; вихід із продуктованим фірмою товаром на нові сегменти ринку; перегляд цін з урахуванням змін у ринковому середовищі тощо);
- визначення цілей цінової політики фірми на ринку (збільшення частки ринку та обсягів продажу продукції фірми; підтримання досягнутої фірмою позиції на ринку тощо);
- аналіз цін на продукти-конкуренти з метою встановлення цінової еластичності попиту і верхньої межі ціни;
- вибір однієї з моделей ціноутворення (орієнтованої або на виробничі витрати, або на попит, або на галузеву конкуренцію);
- визначення стратегії ціноутворення (проникнення на ринок, «зняття вершків», цінових ліній, преміальних цін тощо);
- прийняття остаточного рішення щодо рівня ціни на відповідний товар на конкретних ринках збуту.

8. До найпоширеніших у ринковій системі господарювання стратегій ціноутворення належать:

- **стратегія проникнення на ринок** (установлення занижених цін на нові види продукції, з якими фірма виходить на нові сегменти ринку);

- **стратегія «зняття вершків»** (установлення завищених цін на нові види продукції з унікальними властивостями, які захищено патентами та іншими правами власності);

- **стратегія цінових ліній, або параметричного ціноутворення** (установлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих техніко-експлуатаційних параметрів);

- **стратегія преміальних цін, або знижок з цін** (знижка за оплату готівкою; сезонна знижка; знижка із сукупного обороту; знижка з ціни одиниці продукції, що її знімають з виробництва);

- **стратегія «опортуністичного ціноутворення»** (установлення відносно високих цін на товари, кількість яких недостатня в даний момент, для задоволення високого попиту протягом короткого часу).

9. У процесі проведення рекламної кампанії необхідно: а) чітко визначити цілі й завдання рекламної діяльності фірми; б) прийняти виважене рішення щодо способів поширення рекламної інформації; в) розрахувати обґрунтований бюджет (кошторис) витрат на рекламу товарів, що їх просувають на ринок.

10. Прогнозування обсягів продажу продукції фірми належить до головних цілей маркетинг-плану. Його можна здійснювати за часом, за окремими видами продукції, за певними групами споживачів. Здебільшого треба розробляти й варіантні прогнози (консервативний, найімовірніший, оптимістичний) і порівнювати їх з динамікою обсягів продажу основних конкурентів на ринку.



Розділ 3

ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- усвідомите мету й логіку опрацювання виробничого плану;
- дізнаєтеся про структуру виробничого плану;
- зрозумієте, яку інформацію треба включати в різні підрозділи виробничого плану;
- дізнаєтеся про найзручніші способи викладання матеріалу у виробничому плані.



Ключові терміни й поняття

Виробничі операції

Схема виробничих потоків

Машини та устаткування

Сировина, матеріали, комплектувальні вироби

Виробничі та невиробничі приміщення

Контроль якості продукції

3.1. ГОЛОВНЕ ЗАВДАННЯ ТА СКЛАДОВІ ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУ

Досвідчені підприємці часто кажуть: «Конкурентну боротьбу виграють на ринку, а програють у себе вдома». Цей вислів підкреслює значущість раціональної організації виробничого процесу на фірмі. Тому інвесторів завжди інтересують не тільки ринкові, а й виробничі аспекти нового бізнесу. Водночас, з погляду практичної користі для фірми, виробничий план відіграє дуже важливу роль, полегшуючи в майбутньому управління операційною системою фірми. Виробничий план ґрунтується на маркетингових прогнозах обсягів продажу й номенклатури продукції фірми. Кожний вид продукції має свої стандарти й нормативи щодо організації виробництва, матеріальних витрат, необхідних матеріальних запасів тощо. Інформація, яка наводиться у виробничому плані, далі використовується для опрацювання виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків. Використання різних виробничих систем і зміни в політиці товарно-матеріальних запасів впливають на ефективність операцій фірми і можливості управління грошовими потоками. Отже, бізнес-план як документ для внутрішньо-фірмового користування має бути детальним планом виробничої діяльності. Це дає змогу розв'язати багато проблем фірми ще заздалегідь, на папері, раніше ніж підприємець перейде до конкретних практичних дій.

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як фірма вироблятиме свою продукцію. Основне завдання виробничого плану — довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
 - здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
 - має можливості придбати необхідні для цього ресурси.
- Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання:
- Які виробничі операції будуть застосовуватись фірмою в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?
 - Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?
 - Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності.

Розкриваючи технологічний процес виготовлення продукції на фірмі, підприємець має чітко визначити:

- ✓ які саме машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі;
- ✓ яка сировина, матеріали і комплектувальні вироби використовуватимуться для виготовлення продукції;
- ✓ робітників яких професій і кваліфікацій необхідно найняти;
- ✓ які конкретно приміщення необхідні;
- ✓ які роботи виконуватимуться самою фірмою, а які на стороні за контрактами.

У виробничому плані необхідно також указати і на зовнішні фактори, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості фірми.

Отже, у складі виробничого плану, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

- 1) основні виробничі операції;
- 2) машини та устаткування;
- 3) сировина, матеріали і комплектувальні вироби;
- 4) виробничі та невиробничі приміщення;
- 5) вплив зовнішніх факторів.

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу фірми та сфери, до якої він належить. Зрозуміло, що цей розділ бізнес-плану буде найдокладнішим для виробничого підприємства. Більше того, у певних випадках саме виробничий процес (особливості його технологій, унікальність обладнання тощо) може бути одним з найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, фірми, які провадять, наприклад, гуртову або роздрібну торгівлю, можуть узагалі обійтися без цього розділу.

У процесі розроблення виробничого плану треба пам'ятати, що зайві технічні подробиці можуть ускладнювати розуміння основного змісту бізнес-плану. Тому потрібно добре обміркувати, що буде важливим у цьому розділі для заінтересованих осіб.

3.2. ЗМІСТ ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУ

Розроблення виробничого плану починається зі складання переліку основних виробничих операцій та (або) інших робочих процесів, послідовне виконання яких і забезпечує випуск готового продукту, тобто з опису технологічного процесу виготовлення продукції. Для збільшення наочності в

підрозділі «Основні виробничі операції» рекомендується навести схему виробничих потоків, яка дасть можливість зрозуміти:

1) звідки на фірму надходитимуть сировина, матеріали, комплектувальні вироби;

2) в якій послідовності (в яких цехах або інших підрозділах фірми) здійснюватиметься їх переробка в готову продукцію;

3) куди цю продукцію будуть поставляти.

Часто підприємці для зменшення початкової (стартової) потреби в капіталі передають виконання окремих технологічних операцій іншим фірмам. У такому разі в підрозділі «Основні виробничі операції» треба:

- дати пояснення того, які роботи будуть виконуватися самою фірмою, а які — на стороні (субпідрядчиками);

- стисло охарактеризувати кожного із субпідрядчиків (місцеперебування, причини, що зумовили цей вибір, витрати, пов'язані з їх залученням);

- додати (за наявності) копії укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

- У підрозділі «Машини та устаткування» виробничого плану подають:

- повний список машин та устаткування, необхідних для здійснення виробничого процесу;

- розрахунки витрат, пов'язаних з придбанням (орендою) нових (або вживаних) машин та устаткування;

- інформацію про строки служби та амортизаційні відрахування для кожної одиниці устаткування.

Інколи підрозділ «Машини та устаткування» доповнюється відомостями про основні техніко-експлуатаційні параметри устаткування.

Інформацію про машини та устаткування, які передбачається використати у виробничому процесі, зручно подати у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

МАШИНИ ТА УСТАТКУВАННЯ

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за місяць)

У підрозділі «Сировина, матеріали та комплектувальні вироби» необхідно:

- навести перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі;
- указати конкретних постачальників;
- визначити закупівельні ціни (за одиницю);
- дати пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників;
- визначити необхідні обсяги запасів, а також (за потреби) указати на особливі умови їх зберігання.

Відомості щодо сировини, матеріалів та комплектувальних виробів можна також звести в таблицю (табл. 3.2). При цьому питання про необхідні запаси матеріальних ресурсів, особливі умови їх зберігання (наприклад ресурсів, які швидко псуються) розглядаються окремо.

Таблиця 3.2

СИРОВИНА, МАТЕРІАЛИ ТА КОМПЛЕКТУВАЛЬНІ ВИРОБИ

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів	Постачальники	Ціна за одиницю	Примітки (місцезнаходження постачальників, умови поставок тощо)

Підрозділ плану «Виробничі та невиробничі приміщення» подає інформацію про потреби фірми у виробничих і невиробничих приміщеннях з адміністративними, складськими, підсобними включно. У цьому розділі треба описати приміщення з погляду їхніх розмірів, місцезнаходження, наявності майданчиків для навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення транспортними комунікаціями тощо.

Додатково у виробничому плані можуть бути охарактеризовані:

1) принципи контролю виробничих процесів на фірмі, матеріально-технічних запасів, запасів готової продукції, якості продукції. При цьому слід указати, які конкретно процедури контролю якості продукції та перевірок використовуватиме фірма та на які стандарти або інші вимоги вона орієнтуватиметься;

2) вплив зростання випуску продукції на виробничі операції (чи треба буде розширювати виробництво в найближчому майбутньому? чи потрібним буде додаткове устаткування і, відповідно, додаткове фінансування?).

Наприкінці виробничого плану має бути окреслений вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми. Це пов'язано з тим, що фірма, як правило, неспроможна або лише незначною мірою здатна тримати під своїм контролем такі зовнішні фактори.

До основних зовнішніх факторів, які впливають на виробничу діяльність фірми, належать:

1) можливості придбання і зміна вартості виробничих ресурсів (наприклад, ціна на матеріальні ресурси може змінюватися з ініціативи постачальників, під впливом економічної або політичної нестабільності тощо);

2) імовірність появи нових технологій виробництва даної продукції;

3) юридичні обмеження.

Останнє є досить впливовим фактором, оскільки існує багато різноманітних міжнародних, загальнодержавних і місцевих нормативних актів, які безпосередньо стосуються виробничих процесів (санітарні норми, нормативи органів охорони довкілля, вимоги до утилізації відходів виробництва і безпеки праці тощо).

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми, треба стисло сформулювати:

- характер і джерела такого впливу;
- можливі позитивні й негативні наслідки такого впливу;
- способи, за допомогою яких можна подолати негативні наслідки.

Перелік контрольних запитань до розділу «Виробничий план» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ
ДО РОЗДІЛУ «ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН»**

- Які виробничі операції застосовуватимуться фірмою в процесі виготовлення продукції?
- В якій послідовності здійснюватимуться виробничі операції?
- Чи відповідає технологія виробництва сучасним вимогам?
- Чи передбачається виробнича кооперація з іншими фірмами? З якими саме і на яких умовах?
- Які машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі на фірмі?
- Скільки коштуватиме їх придбання або оренда? Якими будуть амортизаційні відрахування?
- Які види сировини, матеріалів і комплектувальних виробів використовуватимуться для виробництва продукції?

- Де, у кого і на яких умовах закуповуватимуться сировина й матеріали? Яка репутація цих постачальників? Чи є вже досвід роботи з ними або попередня домовленість?
- Які запаси матеріально-сировинних ресурсів необхідні для безперервного здійснення виробничого процесу? Чи потребують вони особливих умов зберігання?
- Які виробничі та невиробничі приміщення вам необхідні? Чи є ці приміщення вашою власністю, чи ви їх орендуватимете? Скільки це коштуватиме?
- Як здійснюватиметься контроль критичних факторів виробничого процесу? Контроль якості? Контроль дисципліни поставок? На які стандарти при цьому Ви будете орієнтуватися?
- Як буде організовано фірмою утилізацію відходів і забезпечено дотримання санітарних вимог?
- Якою мірою виробничий процес залежатиме від конкретних постачальників сировини та матеріалів?
- Чи існують якісь обмеження щодо придбання (оренди) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів?



Резюме

1. Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма: а) реально спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

З огляду на це в складі виробничого плану звичайно виокремлюють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали й комплектувальні вироби;
- виробничі й невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

2. У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка дає можливість зрозуміти: 1) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектувальні вироби; 2) в якій технологічній послідовності виготовляється продукція; 3) куди й кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати). Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядчики, і дають ха-

рактистику кожному з них з додатком копій укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

3. Підрозділ «Машини та устаткування» складається: 1) з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу; 2) розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання; 3) інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У разі потреби надають характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

4. У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектувальні вироби» наводять відомості щодо: а) усіх видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі; б) конкретних постачальників сировини й матеріалів; в) закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів; г) фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі; д) обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

5. Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення», як правило, включає інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

6. Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать: 1) зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні; 2) імовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції; 3) юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

Розділ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте, для чого розробляється організаційний план і яка послідовність етапів його опрацювання;
- дізнаєтесь, які основні чинники впливають на вибір організаційно-правової форми бізнесу;
- з'ясуєте принципи визначення потреб фірми в персоналі;
- зрозумієте, яку конкретно інформацію про власників і ключових менеджерів фірми слід навести в бізнес-плані.



Ключові терміни й поняття

Форма організації бізнесу
Потреби фірми в персоналі
Ключові менеджери фірми
Зовнішні консультанти
Організаційна схема управління
Кадрова політика

4.1. ЦІЛІ ТА СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПЛАНУ

Привабливість фірми, віра в успіх її бізнесу багато в чому залежать від ділових навичок і професіоналізму персоналу фірми та команди менеджерів. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найліпше діло. Тому організаційному плану, в якому розглядаються кадрові питання, належить особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

- по-перше, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- по-друге, показати, з ким він збирається організовувати своє діло, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;
- по-третє, довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Розробку цього розділу бізнес-плану рекомендується починати з обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу, оскільки вона позначається на всій наступній підприємницькій діяльності і багато в чому визначає інші організаційно-правові аспекти бізнесу.

Далі в організаційному плані слід охарактеризувати потреби фірми в трудових ресурсах, тобто визначити, які саме працівники (основні, допоміжні, спеціалісти) необхідні для ведення діла.

Принципово важливо подати в організаційному плані відомості про власників та провідний управлінський персонал фірми. Організаційний план має містити короткі характеристики практично всіх тих працівників, від яких у кінцевому підсумку залежить успіх або невдача бізнесу фірми. Загальну характеристику команди менеджерів варто доповнити інформацією про використання зовнішньої допомоги в управлінні бізнесом. Ураховуючи, що багато фірм, особливо малих, залучають для виконання окремих функцій управління спеціалістів зі сторони, організаційний план треба доповнити описом консалтингових потреб фірми.

Після того, як в організаційному плані будуть репрезентовані власники, основні менеджери та зовнішні консультанти фірми, доцільно навести її організаційну схему, яка показує зв'язки між підрозділами і розподіл повноважень з управління. Часто організаційну схему фірми доповнює короткий пояснювальний текст.

Кінцевий розділ організаційного плану містить пояснення щодо кадрової політики та стратегії фірми. З нього має стати зрозу-

мілим, як буде здійснюватися добір, підготовка та оплата праці працівників фірми. Можна подати й відомості про передбачувані для працівників фірми пільги стимулювального характеру.

Отже, організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційна форма бізнесу;
- потреба фірми в персоналі;
- власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

4.2. ЗМІСТ ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПЛАНУ

Процес розроблення організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу. Закони України передбачають кілька варіантів такої організації (див. рис. 1.2). Кожна з форм організації бізнесу має свої переваги та недоліки (див. табл. 1.2). На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів, починаючи від особливостей сфери майбутнього бізнесу й кінчаючи діловими якостями самого підприємця, проте найважливішими вважають такі:

1) відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна і захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проекту);

2) податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі);

3) фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);

4) можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);

5) управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);

6) оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі фірми);

7) складність ліквідації фірми (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

В організаційному плані необхідно:

- указати на основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу;
- наголосити на потенційних вигодах такого рішення;
- охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі.

Коли фірма створюється як господарське товариство, обов'язково треба пояснити умови, на яких воно створюється. Коли йдеться про акціонерне товариство, то необхідно навести інформацію про кількість і тип акцій, які випускаються, указати прізвища й адреси членів ради директорів. Копії відповідних юридичних документів подаються в додатках до тексту бізнес-плану.

Далі в організаційному плані, як зазначалося, треба охарактеризувати потребу бізнесу в персоналі. Для розв'язання цієї проблеми всю роботу, яка має бути виконана на фірмі, слід розділити на складові: функції, види діяльності й конкретні завдання.

На практиці це роблять, будуючи «дерево цілей» фірми: спочатку визначають загальні цілі, а потім усе більше їх конкретизують. Склавши повний перелік видів діяльності і завдань, можна визначити, скільки робітників, якого фаху і якої кваліфікації потрібно, щоб їх виконати. На підставі цієї інформації складають кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції і штатний розклад.

Практика підприємницької діяльності створила просту й зручну форму подання в бізнес-плані інформації щодо потреб у персоналі (табл. 4.1).

Особливу увагу в організаційному плані слід звернути на характеристику власників бізнесу і керівників фірми. Опрацьовуючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» передовсім треба чітко визначити, кого саме слід охарактеризувати і як це зробити. До таких осіб, як правило, належать:

- 1) підприємці — засновники бізнесу;
- 2) активні інвестори (ті, хто вкладає свої кошти у фірму, що створюється);
- 3) провідні менеджери фірми (керівники служби маркетингу, фінансів, технічний директор та ін.);
- 4) зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особливо складних проблем). При цьому виникає запитання, кого і чому бажано залучити до роботи? Щоб знайти відповідь на це запитання, складають так звану матрицю управлінських здібностей (табл. 4.2), за допомогою якої можна визначити функції управління, для виконання котрих необхідно залучати зовнішніх консультантів.

Таблиця 4.1

ПОТРЕБА ФІРМИ В ПЕРСОНАЛІ

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість персоналу ¹	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Спеціалісти _____ _____ _____ _____ _____				
Службовці _____ _____ _____ _____ _____				
Робітники _____ _____ _____ _____ _____				

¹ У загальну вартість персоналу включають заробітну плату працівників, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі тощо.

Таблиця 4.2

МАТРИЦЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Основні функції управління фірмою	Забезпечуються персоналом фірми (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу фірми	залучення зовнішніх консультантів
1. Бухгалтерський облік				
2. Оподаткування				
3. Планування				
4. Організація				
5. Управління фінансами				
6. Управління персоналом				
7. Збут				
8. Ціноутворення				
9. Юридичні питання				
10. Страхування				
.....				

Далі в процесі розробки організаційного плану потрібно з'ясувати, які саме відомості про кожного з керівних працівників фірми бажано подати у бізнес-плані. Тут можливі різні варіанти:

1) іноді до організаційного плану досить включити лише загальні відомості про рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного з основних керівників;

2) в інших випадках (це буває частіше) на кожного з ключових керівників необхідно підготувати коротку біографічну довідку і зазначити його посадові обов'язки. У біографічній довідці слід особливо підкреслити кваліфікацію, досвід і виробничі досягнення кандидата під час його попередньої діяльності, що підтверджуватиме здатність кандидата успішно виконувати доручену справу. Грунтовніші характеристики основних керівників і перелік посадових обов'язків, як правило, подаються в додатках. Те саме стосується й позитивних характеристик з попередніх місць роботи, переліку конкретних досягнень і нагород працівників. Проте, коли ці нагороди й досягнення дуже значні й можуть справити велике враження на потенційних інвесторів, такі відомості треба включити безпосередньо в бізнес-план.

Складаючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти», слід мати на увазі, що потенційні інвестори оцінюватимуть не стільки здібності кожного окремого керівника, скільки збалансованість знань, кваліфікації та досвіду команди менеджерів фірми в цілому, їх сумісність для ефективної співпраці.

У цьому розділі бізнес-плану обов'язково треба подати організаційну схему управління фірмою, за допомогою якої легко зрозуміти, хто кому підпорядкований, з яких підрозділів складається фірма і як буде координуватися діяльність цих підрозділів.

Опрацювання організаційної схеми управління фірмою охоплює такі чотири етапи.

Спочатку формується перелік основних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, облік, управління персоналом тощо). За необхідності ці функції можна деталізувати (розбивати на підфункції). На другому етапі складають перелік організаційних одиниць фірми (цехів, відділів, служб тощо).

На третьому етапі розробляють матрицю типу «функції — організаційні одиниці фірми». Практично це означає побудову таблиці, де по вертикалі записано функції, а по горизонталі — організаційні одиниці фірми. Якщо певний організаційний підрозділ фірми виконує таку функцію, роблять позначку в таблиці. У результаті кожному з визначених на першому етапі функцій (підфунк-

цій) буде «спроектовано» на відповідний структурний підрозділ, який і відповідатиме за її реалізацію. При цьому необхідно дотримуватися таких правил:

- усі визначені функції (підфункції) мають бути розподілені (за певну справу має відповідати певна особа), бо інакше їх ніколи не виконуватимуть;
- за виконання певної функції має відповідати лише один підрозділ (інакше виникатиме дублювання діяльності підрозділів);
- у процесі деталізації функції (розподілу функції на підфункції) не слід забувати про діапазон контролю (одному керівникові має бути підпорядковано не більше 5—6 підрозділів).

На кінцевому, четвертому, етапі варто накреслити схему організаційної структури управління фірмою, на якій показати всі організаційні одиниці фірми, їхню ієрархію і зв'язки. До креслення, як правило, додають короткий текст, який пояснює особливості організаційної побудови фірми і розкриває окремі її деталі.

У процесі опрацювання підрозділу «Організаційна схема управління» слід звернути увагу на таке:

1) організаційна схема має бути узгоджена з рішеннями, які вже були прийняті в попередніх розділах бізнес-плану. Зокрема, в організаційній схемі мають знайти відображення рішення щодо структури служби збуту (маркетинг-план), технології виробництва й виробничих підрозділів (виробничий план);

2) організаційна схема має відбивати поділ повноважень і обов'язків між власниками фірми і членами команди менеджерів. Вона повинна повністю відповідати принципам системи управління фірмою, що зафіксовані в установчих документах.

Підрозділ організаційного плану «Кадрова політика і стратегія» має дати читачеві бізнес-плану уявлення про філософію фірми щодо вирішення кадрових питань. У цьому розділі необхідно роз'яснити, як будуть вирішуватися проблеми добору, підготовки та оплати праці співробітників фірми. Зокрема, тут мають бути висвітлені питання:

- конкретних строків комплектування штатів фірми;
- стандартів і процедур добору персоналу;
- структури заробітної плати, пакета пільг, премій, участі в прибутках фірми тощо.

Докладніше треба охарактеризувати механізми мотивації і винагородження керівників фірми, але без зайвих подробиць: підрозділ не повинен перетворюватись на посібник з управління персоналом.

Перелік контрольних запитань до розділу «Організаційний план» наведено у табл. 4.3.

**КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ
«ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН»**

- Яка юридична форма організації бізнесу була вибрана і чому?
- Які чинники зумовили такий вибір і в чому Ви бачите потенційні вигоди такого рішення?
- Якщо підприємницька структура є господарським товариством, то на яких умовах його створено?
- Якщо це — акціонерне товариство, то якими будуть кількість і тип акцій, що випускаються, хто ввійде до ради директорів? Чи є відповідні юридичні документи?
- Які саме працівники (спеціалісти, службовці, основні й допоміжні робітники) необхідні для успішного ведення бізнесу?
- Які конкретно ділові навички, освіта, досвід, кваліфікація їм необхідні?
- Як саме передбачається залучати до роботи на фірмі робітників і службовців, котрі мають необхідну кваліфікацію?
- Яка передбачувана вартість персоналу фірми з урахуванням усіх винагород, відрахувань на соціальне страхування, пенсійних платежів тощо?
- Хто конкретно входить до керівного складу фірми (короткі відомості про них)?
- Як розподіляються обов'язки між членами команди менеджерів фірми?
- Якими є умови та форми винагородження діяльності кожного з членів команди менеджерів?
- Хто конкретно залучатиметься до роботи як професійні консультанти, радники з юридичних, банківських, рекламних та інших питань?
- Як побудовано організаційну схему управління фірмою?
- Чи узгоджено цю організаційну схему з рішеннями, які вже були прийняті в маркетинг-плані й виробничому плані?
- Коли передбачається здійснювати комплектування штатів фірми?
- Які стандарти і процедури будуть застосовуватися у процесі добору персоналу?
- Якими будуть рівень і структура заробітної плати персоналу фірми?



Резюме

1. Цілі розробки організаційного плану зводяться до такого:

- а) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу;
- б) охарактеризувати команду провідних менеджерів фірми;
- в) довести спроможність підприємця, команди його менеджерів та іншого персоналу фірми реалізувати бізнес-план.

2. Організаційний план складається з таких підрозділів:

- а) організаційна форма бізнесу;
- б) потреба фірми в персоналі;
- в) власники, менеджери й зовнішні консультанти фірми;
- г) організаційна схема управління фірмою;
- д) кадрова політика і стратегія.

3. Основними й визначальними принципами вибору форми організації бізнесу є: матеріальна відповідальність підприємця і готовність до економічного ризику; система й рівень оподаткування залежно від форми організації бізнесу; співвідношення стартового капіталу і власних коштів підприємця; оперативність управління бізнесом; урахування ймовірності банкрутства й ліквідації фірми.

4. Характеристика потреби бізнесу в персоналі має ґрунтуватися на чітко сформульованих функціях, точно визначених видах діяльності й конкретних завданнях, що забезпечується побудовою «дерева цілей» і складанням штатного розкладу. При цьому визначення потреби фірми в персоналі здійснюється за конкретними категоріями (керівники, менеджери, службовці, робітники) із зазначенням для кожної з них ділових якостей (кваліфікації, досвіду роботи), необхідної чисельності, вартості, джерел покриття потреби.

5. У підрозділі «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» подається детальна характеристика підприємців-засновників, активних інвесторів, провідних менеджерів, експертів і консультантів (рівень кваліфікації і професійні досягнення кожного з керівних працівників; біографічна довідка зі вказівкою на кваліфікацію, досвід роботи і практичні досягнення кандидата на певну посаду; характеристики-рекомендації, перелік досягнень на попередній роботі, державні нагороди тощо).

6. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою, що започатковує нову бізнесову діяльність, здійснюють поетапно: 1) формують перелік основних функцій підприємництва (будь-якого виду діяльності); виробничих і функціональних підрозділів фірми (цехів, відділів, служб); 2) розробляють матрицю типу «функції — організаційні одиниці», дотримуючись певних правил: повний розподіл функцій між підрозділами (особами); моновідповідальність за здійснення певних функцій; оптимальний діапазон контрольних функцій керівника (5—6 підрозділів); 3) графічно виконують рекомендовану організаційну схему управління фірмою з виокремлюванням ієрархії організаційних одиниць і зв'язків між ними.

7. Підрозділ «Кадрова політика та стратегія» стисло характеризує філософію фірми щодо кадрових питань. Зокрема в ньому мають бути висвітлені: строки комплектування штатів, процедура добору персоналу; мотивація та оплата праці.

Розділ 5

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте, які цілі має та які завдання розв'язує розробка фінансового плану;
- ідентифікуєте особливості розробки фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану;
- дізнаєтеся, в якій послідовності та за допомогою яких інструментів складається план доходів і видатків;
- з'ясуєте, для чого і як опрацьовується план грошових надходжень і виплат;
- довідаєтеся про зміст і методичку розробки планового балансу;
- з'ясуєте, за допомогою яких інструментів здійснюється фінансовий аналіз підприємницького проекту.



Ключові терміни й поняття

План доходів і видатків
Прогнози обсягів продажу
Прямі та операційні витрати
Валовий, операційний та чистий прибуток
Точка беззбитковості
План грошових надходжень і виплат
Додатний і від'ємний потік готівки
Плановий баланс
Фінансові коефіцієнти
Аналіз чутливості

5.1. ЗНАЧЕННЯ, ЗМІСТ І ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану — узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Особливий інтерес до фінансового плану пов'язаний з тим, що в ньому:

- узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;
- кількісно визначається потреба даного бізнесу в інвестиціях;
- обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

- Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?
- Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?
- Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
- Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?
- Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану слід урахувати такі його особливості:

по-перше, у багатьох відношеннях фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен з цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричиняються необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан даної фірми та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект;

по-друге, інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними — за другий і третій);

по-третє, фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, в маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має знайти відображення в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності продажу, то його слід урахувувати, проектуючи рух готівки, тощо;

по-четверте, у зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певним рівнем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий — урахувувати повний потенціал бізнесу;

по-п'яте, у фінансовому плані треба (за можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому в разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання. Фінансовий план містить такі основні підрозділи:

1. План доходів і видатків (план прибутків і збитків).
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
3. Плановий баланс.

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені у фінансовому плані розрахунки не матимуть належного практичного значення. Лише після ретельного аналізу таких припущень можна оцінити, наскільки вони заслуговують на довіру. Оскільки розрахунки всіх зазначених фінансових документів ґрунтуються на таких передбаченнях, вони є важливою складовою фінансового плану.

Для вже існуючої фірми у фінансовому плані обов'язково слід навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум за три). Копії відповідних фінансових документів подаються в додатках.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того, фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми. Таким чином, фінансовий план має стати керівним документом, що в ньому треба чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься та витрачатиметься необхідний капітал.

5.2. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ

Стратегія фінансування бізнес-проекту передбачає визначення переліку залучених джерел інвестиційних ресурсів, які поділяються на **внутрішні** та **зовнішні**. До першої групи належить:

- статутний капітал підприємства;
- нагромаджені резерви (резервний капітал; додатковий капітал, що утворюється внаслідок переоцінки активів; фонди спеціального призначення, що формуються в процесі розподілу прибутку; нерозподілений прибуток);
- амортизаційні відрахування;
- пайові внески власників;
- страхове відшкодування.

Перевагами **внутрішніх** джерел інвестицій є простота та швидкість залучення, вища норма прибутку на вкладений капітал (оскільки немає витрат фінансування, пов'язаних зі сплатою процентів і т. п.), збереження контролю над підприємством у руках власників. Але їм також притаманні такі недоліки, як обмежений обсяг залучення капіталу, брак незалежного контролю за ефективністю його використання.

Зовнішніми джерелами є:

- кредити;
- надходження від продажу емітованих цінних паперів (акцій, облігацій);
- державні субсидії;
- безповоротна фінансова допомога.

До переваг **зовнішніх** джерел належать: значний обсяг залучення, незалежний контроль за ефективністю використання капі-

талу. Паралельно вони мають такі недоліки, як складність та триваліший період залучення, наявність витрат фінансування, можливість втрати контролю над підприємством (у разі емісії акцій).

Кінцевою метою формування структури джерел інвестицій є її оптимізація за критерієм максимального прибутку від інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості підприємства. На практиці, як правило, використовується змішане (як власне, так і позичкове) фінансування, оскільки воно є гнучкішим.

Звернення до зовнішніх джерел фінансування зумовлює наявність певної небезпеки для ініціатора проекту. Залучення кредитних ресурсів пов'язане з виплатою процентів, які згодом підвищують собівартість продукції і знижують її конкурентоспроможність. Це саме стосується і продажу облігацій, але в даному разі безпека посилюється необхідністю здійснювати виплату процентів їхнім власникам у чітко визначені терміни. Якщо в разі залучення банківських кредитів існує можливість їх пролонгації та перенесення термінів виплати процентів, то несвоєчасне здійснення платежів за облігаціями може призвести до катастрофічного погіршення ділової репутації ініціатора проекту.

Емісія звичайних акцій зумовлює не тільки виплату доходів (у вигляді дивідендів) новим акціонерам, а і зміну структури статутного капіталу. Нові акціонери набувають право участі в управлінні акціонерним товариством, а також право на частку в його майні. Отже, засновники акціонерного товариства можуть утратити контроль за його діяльністю. Ситуація є не менш складною, коли емітуються привілейовані акції, оскільки їхні власники мають право на одержання фіксованих дивідендів, на виплату яких за браком коштів будуть спрямовані ресурси резервного фонду.

Однак орієнтація виключно на внутрішні джерела фінансування інвестицій знижує ефективність господарської діяльності. Це пояснюється наявністю так званого **ефекту фінансового важеля**. Ефект фінансового важеля можна трактувати як збільшення рентабельності власного капіталу, зумовлене використанням позичкового капіталу.

Для того щоб математично проілюструвати дію фінансового важеля, доцільно розглянути деякі показники, що застосовуються в системі фінансового менеджменту, та їхні співвідношення:

1. *Нетто-результат експлуатації інвестицій* НРЕІ:

$$\text{НРЕІ} = \text{БП} + \text{Кр},$$

де БП — балансовий прибуток до оподаткування;

Кр — проценти за кредит, які входять до складу валових витрат.

2. *Економічна рентабельність активів* EP:

$$EP = \text{HPEI} / A,$$

де A — підсумок балансу.

3. *Комерційна маржа* KM:

$$KM = \text{HPEI} / \text{BP},$$

де BP — виторг від реалізації.

Комерційна маржа характеризує рентабельність реалізованої продукції.

4. *Коефіцієнт трансформації* KT:

$$KT = \text{BP} / A.$$

Коефіцієнт трансформації характеризує оборотність сукупних активів.

5. *Рентабельність власного капіталу* PVK:

$$\text{PVK} = (\text{HPEI} - K_p - \Pi) / A = (\text{BP} - \Pi) / A = \text{ЧП} / A,$$

де Π — податок на прибуток.

Якщо ставка податку на прибуток становить 30 %, а фірма використовує для фінансування проекту виключно власний капітал, то:

$$\text{PVK} = (\text{BP} - 0,3 \text{ BP}) / A = 0,7 \text{ BP} / A = 0,7 \text{ EP}.$$

Якщо ставка податку на прибуток становить 30 %, а фірма використовує для фінансування проекту і власний, і позичковий капітал, то:

$$\text{PVK} = 0,7 \text{ EP} + \text{ЕФВ},$$

де ЕФВ — ефект фінансового важеля.

6. *Середньозважена вартість капіталу, який використовується для фінансування проекту*, СВК:

$$\text{СВК} = \sum_{i=1}^n (\text{СВ}_i \cdot \text{Ч}_i),$$

де СВ_i — середні фінансові витрати пов'язані із залученням фінансових ресурсів з i -го джерела; Ч_i — питома вага фінансових ресурсів, залучених з i -го джерела у загальному обсязі фінансування; n — загальна кількість джерел фінансових ресурсів.

Якщо зовнішнє фінансування залучається у вигляді банківського кредиту, $СВ_i$ являє собою середню розрахункову ставку процента (СРСП) і розраховується за формулою

$$СРСП = \sum_{i=1}^n (Пр_i \cdot Ч_i),$$

де $Пр_i$ — процент, сплачуваний за користування i -м кредитом; $Ч_i$ — питома вага i -го кредиту в загальному обсязі залучених кредитів; n — загальна кількість кредитів, одержаних протягом відповідного періоду.

Якщо зовнішнє фінансування залучається через продаж звичайних акцій, $СВ_i$ розраховується за формулою

$$СВ_i = Д_{за} / (М_{за} + НП),$$

де $Д_{за}$ — сума дивідендів, сплачуваних за звичайними акціями; $М_{за}$ — сума грошових коштів, мобілізованих через додаткову емісію звичайних акцій; НП — нерозподілений прибуток.

Якщо зовнішнє фінансування залучається через продаж привілейованих акцій, $СВ_i$ розраховується за формулою

$$СВ_i = Д_{па} / М_{па},$$

де $Д_{па}$ — сума дивідендів, сплачуваних за привілейованими акціями; $М_{па}$ — сума грошових коштів, мобілізованих через додаткову емісію привілейованих акцій.

7. Диференціал Диф:

$$Диф = 0,7(ЕР - СВК),$$

Диференціал — це різниця між економічною рентабельністю активів та середньозваженою вартістю капіталу, скоригована на суму податку на прибуток.

8. Плече фінансового важеля ПФВ:

$$ПФВ = ПК / ВК,$$

де ПК — позичковий капітал, використовуваний для фінансування проекту.

9. Ефект фінансового важеля ЕФВ:

$$\begin{aligned} ЕФВ &= Диф \cdot ПФВ = 0,7(ЕР - СВК) \cdot ПК/ВК = \\ &= (1 - С_{п})(ЕР - СВК) \cdot ПК/ВК, \end{aligned}$$

де $С_{п}$ — ставка податку на прибуток.

Якщо $СВК = ЕР$, ефекту фінансового важеля нема і необхідно змінити структуру джерел фінансування інвестицій. Даному значенню СВК відповідає так зване критичне значення НРЕІ ($НРЕІ_{крит}$).

Трансформація формули дає:

$$\text{НРЕІ}_{\text{крит}} = \text{EP} \cdot A = \text{EP} (\text{ВК} + \text{ПК}).$$

З наведених формул розрахунку ефекту фінансового важеля випливають такі **ВИСНОВКИ**:

- використання порівняно дешевих зовнішніх фінансових ресурсів, відносна величина витрат на обслуговування яких є меншою ніж економічна рентабельність, зумовлює збільшення диференціалу і поліпшує структуру капіталу;
- нарощування плеча фінансового важеля можливе лише в разі його забезпечення власним капіталом;
- надмірне нарощування плеча фінансового важеля збільшує фінансовий ризик, пов'язаний з даною фірмою;
- надмірне нарощування плеча фінансового важеля фірми зменшує впевненість кредиторів у стійкості її фінансового стану, а це зумовлює підвищення вартості позичкового капіталу і зменшення диференціалу.

Ситуація 1

Інвестиційний проект характеризується показниками, наведеними в табл. 5.1. Обчисліть ефект фінансового важеля.

Таблиця 5.1

ВИХІДНІ ДАНІ

Показник	Значення
1. Річний балансовий прибуток, тис. грн	640
2. Сукупні активи, тис. грн	5240
3. Річний виторг від реалізації, тис. грн	7800
4. Ставка податку на прибуток, %	30
5. Власний капітал, тис. грн	2240
6. Позичковий капітал, тис. грн, у т. ч.:	
кредит за кредитною лінією ЄБРР	1800
кредит вітчизняного комерційного банку	1200
7. Кредитний процент:	
за кредитною лінією ЄБРР	14
за кредитом вітчизняного комерційного банку	45

1. Нетто-результат експлуатації інвестицій:

$$\begin{aligned} \text{НРЕІ} &= 640 + 1800 \cdot 0,15 + 1200 \cdot 0,45 = \\ &= 640 + 270 + 540 = 1450 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

2. Економічна рентабельність активів:

$$\text{ЕР} = 1450 / 5240 = 0,28.$$

3. Комерційна маржа:

$$\text{КМ} = 1450 / 7800 = 0,19.$$

4. Коефіцієнт трансформації:

$$\text{КТ} = 7800 / 5240 = 1,49.$$

5. Середньозважена вартість капіталу (середня ставка процента):

Частка кредиту за кредитною лінією ЄБРР — $1800 / 3000 = 0,6$.

Частка кредиту, наданого вітчизняним комерційним банком, — $1200 / 3000 = 0,4$.

$$\text{СРСР} = 15 \cdot 0,6 + 45 \cdot 0,4 = 8,4 + 18 = 26,4 \%$$

6. Диференціал:

$$\text{Диф} = 0,7 (0,28 - 0,264) = 0,0112.$$

7. Плече фінансового важеля:

$$\text{ПФК} = 3000 / 2240 = 1,34.$$

8. Ефект фінансового важеля:

$$\text{ЕФВ} = 0,0112 \cdot 1,34 = 0,015 \text{ (або } 1,5 \%)$$

Це означає, що рентабельність власного капіталу за реальної структури фінансування проекту на 1,5 % вища ніж була б у тому разі, коли ініціатор проекту орієнтувався б тільки на власні джерела фінансових ресурсів. Оскільки диференціал є дуже незначним (витрати на обслуговування позичкового капіталу перевищують економічну рентабельність активів), надалі недоцільно залучати нові кредитні ресурси.

Як зазначалося вище, ефект фінансового важеля тісно пов'язаний з певним рівнем **фінансового ризику**. Він має форму **кредитного ризику** (ризик не повернення основної суми боргу та суми процентів за користування фінансовими ресурсами) для кредиторів ініціатора проекту та форму **інвестиційного ризику** (ризик зменшення ринкової ціни акцій; не виплати чи зменшення виплат дивідендів; не одержання доходів від здійснення реальних інвестицій чи одержання їх у розмірі, меншому за очікуваний) для зовнішніх інвесторів.

5.3. ПЛАН ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ

План доходів і видатків є першим фінансовим документом фінансового плану. Він характеризує загальні суми очікуваних доходів фірми та її витрат за певний період.

План доходів і видатків складається для унаочнення результативності майбутньої діяльності фірми, з погляду її прибутковості, можливостей виживання та активного господарювання.

Форму плану доходів і видатків відповідно на перший, другий і третій роки функціонування фірми наведено в табл. 5.2 і 5.3.

Логіка опрацювання плану доходів і видатків (рис. 5.1) передбачає визначення загальної суми продажу продуктів фірми, від якої поступово відраховуються різні види витрат фірми і в результаті обчислюються: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток.

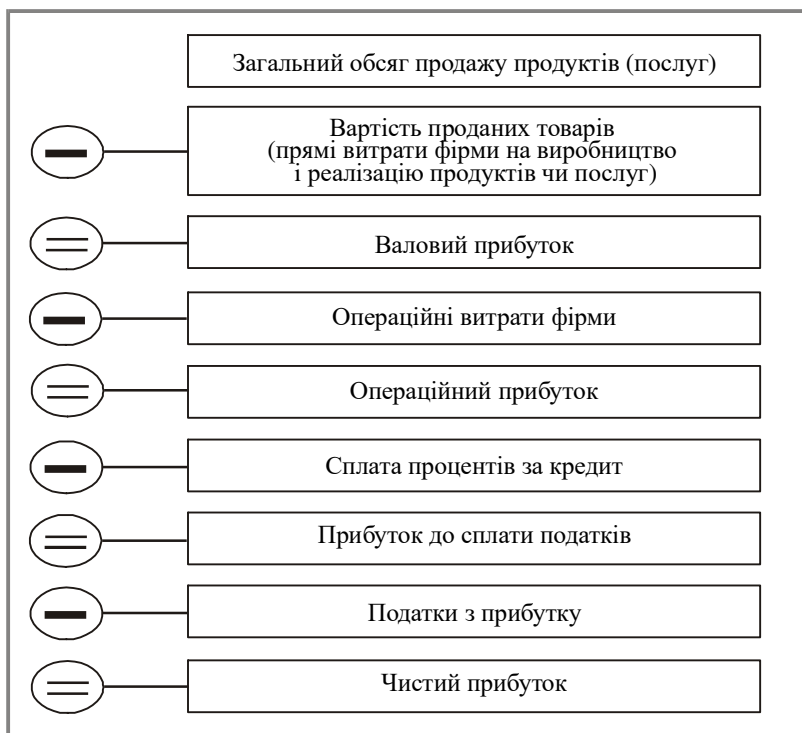


Рис. 5.1. Логіка розробки плану доходів і видатків фірми

ПЛАН ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ ФІРМИ

Показник	Структура в середньому по галузі (у % до А)
А. Загальний обсяг продажу товарів	
Б. Собівартість проданих товарів — усього	
у тому числі:	
матеріальні витрати	
прямі затрати праці	
В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б)	
Г. Операційні витрати — усього	
у тому числі:	
заробітна плата персоналу (за виключенням прямих затрат праці)	
нарахування на заробітну плату	
рентні платежі	
комунальні послуги	
витрати на утримання офісу	
витрати на відрядження	
реклама	
страхові платежі	
послуги зовнішніх консультантів	
інші операційні витрати	
Д. Операційний прибуток (рядок В – рядок Г)	
Е. Сплата процентів за кредит	
Є. Чистий прибуток до сплати податків (рядок Д – рядок Е)	
Ж. Податок з прибутку	
З. Чистий прибуток (рядок Є – рядок Ж)	

ПЛАН ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ ФІРМИ НА ДРУГИЙ

Показник	Структура в середньому по галузі (в %)
А. Загальний обсяг продажу товарів	
Б. Собівартість проданих товарів — усього	
у тому числі:	
матеріальні витрати	
прямі затрати праці	
В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б)	
Г. Операційні витрати — усього	
у тому числі:	
заробітна плата персоналу (за виключенням прямих за- трат праці)	
нарахування на заробітну плату	
рентні платежі	
комунальні послуги	
витрати на утримання офісу	
витрати на відрядження	
реклама	
страхові платежі	
послуги зовнішніх консультантів	
інші операційні витрати	
Д. Операційний прибуток (рядок В – рядок Г)	
Е. Сплата процентів за кредит	
Є. Чистий прибуток до сплати податків (рядок Д – рядок Е)	
Ж. Податок з прибутку	
З. Чистий прибуток (рядок Є – рядок Ж)	

ПРОГНОЗ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ ФІРМИ

Показник				
	1	2	3	4
Виріб А				
Кількість виробів, що продані, од.				
Продажна ціна за одиницю, грн				
Обсяг продажу, грн				
Виріб Б				
Кількість виробів, що продані, од.				
Продажна ціна за одиницю, грн				
Обсяг продажу, грн				
Виріб В				
Кількість виробів, що продані, од.				
Продажна ціна за одиницю, грн				
Обсяг продажу, грн				
Загальний обсяг продажу, грн				

План доходів і видатків складається в певній послідовності.

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес. Середньогалузеві показники є орієнтиром як для складання плану доходів і видатків, так і для контролю за фактичною фінансовою діяльністю фірми в майбутньому. Відхилення показників плану доходів і видатків фірми від середньогалузевих потребує ґрунтового пояснення причин цього явища, а це, у свою чергу, допомагає як підприємцеві, так і потенційним інвесторам ліпше усвідомити особливості бізнесу фірми. Джерелами інформації для розрахунків середніх по галузі показників можуть бути статистичні щорічники, фінансова звітність аналогічних компаній, банків, торгових асоціацій тощо.

2. Складаються прогнози обсягів продажу продуктів (послуг) фірми. Очікувані обсяги продажу є найважливішим елементом з усіх інших фінансових показників; вони є тією основою, на якій, зрештою, будуються всі наступні фінансові розрахунки в бізнес-плані. Зрозуміло, що й обґрунтування очікуваних обсягів прода-

ПРОГНОЗ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ ПРОДУКТІВ ФІРМИ НА ДРУГИЙ

Показники	Другий рік (квартали)			
	1	2	3	4
Виріб А				
Кількість виробів, що продані, од				
Продажна ціна за одиницю, грн				
Обсяг продажу, грн				
Виріб Б				
Кількість виробів, що продані, од				
Продажна ціна за одиницю, грн				
Обсяг продажу, грн				
Виріб В				
Кількість виробів, що продані, од				
Продажна ціна за одиницю, грн				
Обсяг продажу, грн				
Загальний обсяг продажу, грн				

коливаннями попиту, застосуванням політики знижок цін тощо. Тому показник «Загальний обсяг продажу» в плані доходів і витраток фірми характеризує дохід від продажу з урахуванням сум передбачуваних знижок цін.

У бізнес-плані необхідно давати чіткі пояснення припущень, на яких ґрунтується прогнозування обсягів продажу фірми. Можна, наприклад, робити припущення щодо 15—20 % зростання обсягів продажу на рік. Але при цьому треба обов'язково пояснити, на чому це припущення ґрунтується. Якщо галузева статистика свідчить, що обсяги продажу основних конкурентів фірми справді збільшуються на 15—20 % щороку, то воно буде досить переконливим.

3. Розраховуються прямі й операційні витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг).

Прямі витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають:

- ◆ прямі матеріальні затрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;

У процесі розрахунків вартості проданих товарів та операційних витрат важливо якомога повніше передбачити можливі статті витрат і правильно спрогнозувати їх динаміку по місяцях. Річ у тім, що витрати на ту саму статтю можуть суттєво різнитися протягом розрахункового періоду. Наприклад, витрати на рекламу, комісійні торговим агентам, на відрядження будуть значно більшими в перші місяці виходу фірми на ринок.

4. Визначається валовий прибуток фірми. Валовий прибуток обчислюється як різниця між загальним обсягом продажу фірми і вартістю проданих товарів (сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції).

5. Обчислюється операційний прибуток фірми відніманням від валового прибутку суми операційних витрат.

6. Розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити.

7. Обраховується прибуток після сплати процентів як різниця між операційним прибутком і сумою сплати процентів за кредит.

8. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми.

9. Визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми.

У загальному підсумку можна сказати, що план доходів та видатків — це, по суті, адаптована для потреб бізнес-планування форма № 2 фінансової звітності — звіт про фінансові результати. Логіку її складання характеризує табл. 5.6.

Таблиця 5.6

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА

Порядок обчислення	Стаття
=	Дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
-	Податок на додану вартість
-	Акцизний збір
-	Інші відрахування з доходу
=	Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
-	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
=	Валовий:
	прибуток
	збиток

Порядок обчислення	Стаття
–	Інші операційні доходи
–	Адміністративні витрати
–	Витрати на збут
–	Інші операційні витрати
=	Фінансові результати від операційної діяльності:
	прибуток
	збиток
+	Дохід від участі в капіталі
+	Інші фінансові доходи
+	Інші доходи
–	Фінансові витрати
–	Утрати від участі в капіталі
–	Інші витрати
=	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:
	прибуток
	збиток
–	Податок на прибуток від звичайної діяльності
=	Фінансові результати від звичайної діяльності:
	прибуток
	збиток
+	Надзвичайні:
	доходи
	витрати
–	Податки з надзвичайного прибутку
=	Чистий:
	прибуток
	збиток

У статті «**Дохід від участі в капіталі**» відображається дохід, отриманий від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться методом участі в капіталі.

У статті «**Інші фінансові доходи**» показуються дивіденди, проценти та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі).

У статті «**Інші доходи**» показується дохід від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів і майнових комплексів; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

У статті «**Фінансові витрати**» показуються витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позичкового капіталу.

У статті «**Утрати від участі в капіталі**» відображається збиток, спричинений інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких провадиться методом участі в капіталі.

У статті «**Інші витрати**» відображаються: собівартість реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів; утрати від неопераційних курсових різниць; утрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, які виникають у процесі звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

У статтях «**Надзвичайні доходи**» і «**Надзвичайні витрати**» відображаються відповідно: невідшкодовані втрати від надзвичайних подій (стихійного лиха, пожеж, техногенних аварій тощо), включаючи витрати на запобігання виникненню втрат від стихійного лиха та техногенних аварій, які визначені за відрахуванням суми страхового відшкодування та покриття втрат від надзвичайних ситуацій за рахунок інших джерел; доходи і втрати від інших подібних подій та операцій.

5.4. АНАЛІЗ КРИТИЧНИХ ТОЧОК БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

Метод розрахунку критичних точок інвестиційного проекту, як правило, полягає в обчисленні так званої точки беззбитковості на підставі обсягів виробництва чи реалізації продукції. Його зміст, як це впливає з назви, передбачає визначення мінімально допустимого (критичного) рівня виробництва (продажу), за якого проект залишається беззбитковим, тобто не дає ні прибутку, ні збитку. Що нижчим буде цей рівень, то ймовірніше, що даний

проект буде життєздатним за умови несподіваного зменшення ринків збуту, а отже, то нижчим буде ризик інвестора.

Аналіз беззбитковості здійснюється через моделювання зв'язку між фінансовими результатами організації та обсягом виробництва. Його теоретичною основою є концепція неповної собівартості (її найвідомішою модифікацією є система «директ-кост» (від англ. direct costs — прямі витрати). Ця концепція передбачає включення до неповної собівартості продукції тільки витрат, виділених за певним критерієм (прямі витрати, змінні витрати, виробничі витрати). Інші поточні витрати відшкодовуються за рахунок вибору від реалізації.

У цьому разі як засаднича використовується інформація про витрати на виробництво та реалізацію без урахування постійної складової цих витрат, яка трішки спотворює реальну картину внаслідок застосування не завжди обґрунтованих методів розподілу прямих витрат між видами продукції. Відповідно ведеться окремий розрахунок величини змінних та постійних витрат, а також обчислюється так званий маржинальний дохід (його ще називають: контрибуція, сума покриття, валовий прибуток, бруто-прибуток, межа погашення постійних витрат та доходів, критична точка обсягу виробництва), тобто різниця між вибором від реалізації та сукупними прямими витратами на весь обсяг виробництва або в розрахунок на одиницю продукції — різниця між ціною та питомими прямими витратами.

Аналіз беззбитковості ґрунтується також на таких допущеннях:

- проект передбачає виробництво:

- одного виду продукції;
 - кількох видів продукції, співвідношення між обсягами виробництва (реалізації) яких є постійним;
 - кількох видів продукції, до яких можна застосувати умовно-натуральні вимірники (тис. умовних банок у консервній промисловості, умовних тонн хліба у хлібопекарській промисловості і т. п.);
- рівень ціни одиниці продукції, а також змінних та постійних витрат є незмінним;
 - рівень постійних витрат не залежить від обсягу виробництва;
 - рівень змінних витрат є пропорційним обсягу виробництва;
 - між сукупними витратами та доходами, з одного боку, і обсягом виробництва, з другого, існує лінійна залежність;
 - прогнозні обсяги виробництва розглядаються лише в межах певного діапазону;
 - аналіз здійснюється для одного року зі звичайними умовами діяльності після виходу на плановий рівень потужності.

Сутність аналізу беззбитковості полягає у визначенні **точки беззбитковості**, де сукупний дохід від реалізації проекту дорівнює сукупним поточним витратам. Для розрахунку точки беззбитковості можна користуватися як алгебраїчним, так і графічним методами.

Розрахунок точки беззбитковості у натуральному виразі алгебраїчним методом здійснюється, виходячи з такого рівняння:

$$СД = СВ,$$

де СД — сукупний дохід; СВ — сукупні витрати.

Відповідно:

$$Ц_i \cdot N_6 = ПВ + 3В_i \cdot N_6,$$

де C_i — ціна одиниці продукції (без ПДВ); N_6 — обсяг виробництва в натуральному виразі, за якого досягається беззбитковість діяльності; ПВ — постійні витрати на весь обсяг виробництва; $3B_i$ — змінні витрати на одиницю продукції.

Звідси:

$$N_6 = ПВ / (C_i - 3B_i).$$

Різниця в знаменнику, як уже зазначалося вище, є **маржинальним доходом**, тому формулу можна інтерпретувати так:

$$N_6 = ПВ / МД_i,$$

де $МД_i$ — маржинальний дохід на одиницю продукції.

Таким чином, точка беззбитковості в натуральному виразі показує, за якого обсягу виробництва маржинальний дохід є достатнім для того, щоб відшкодувати сукупні постійні витрати.

Ситуація 2

За даними табл. 5.6 знайдіть точку беззбитковості в натуральному виразі.

Таблиця 5.6

ВИХІДНІ ДАНІ

Показник	Значення, грн
Ціна реалізації	6
Змінні витрати на одиницю продукції	2
Постійні витрати	100 000

1. Знаходимо маржинальний дохід:

$$МД = 6 - 2 = 4 \text{ грн.}$$

2. Знаходимо точку беззбитковості в натуральному виразі:

$$N_6 = 100\,000 / 4 = 25\,000 \text{ од.}$$

Виходячи з вищесказаного, можна висновувати, що значення точки беззбитковості зростає відповідно до збільшення величини постійних витрат на весь обсяг виробництва. Важливе значення має також розмір маржинального доходу, який залежить як від розміру постійних витрат, так і від рентабельності даного виду продукції (тобто від величини прибутку на одиницю продукції). Що більший маржинальний дохід, то нижча точка беззбитковості.

Для того щоб дати вартісну оцінку точки беззбитковості, використовується поняття «**межа рентабельності**». Вона може бути визначена двома методами:

- виходячи з величини маржинального доходу у відносному виразі від виторгу від реалізації:

$$MP = ПВ / МД_v,$$

де MP — межа рентабельності; $МД_v$ — маржинальний дохід у відносному виразі від виторгу від реалізації;

- виходячи з точки беззбитковості в натуральному виразі:

$$MP = N_6 \cdot Ц_i.$$

Ситуація 3

Спираючись на вихідні дані табл. 5.6, знайдіть двома методами межу рентабельності (точку беззбитковості у вартісному виразі).

1. Знаходимо маржинальний дохід у відносному виразі від виторгу від реалізації.

$$МД_v = МД_i / Ц_i,$$

$$МД_v = 4 / 6 = 0,67.$$

2. Знаходимо межу рентабельності:

$$MP = 100\,000 / 0,67 = 150\,000 \text{ грн.}$$

3. Знаходимо межу рентабельності, виходячи з точки беззбитковості в натуральному виразі:

$$MP = 6 \cdot 25\,000 = 150\,000 \text{ грн.}$$

На підставі одержаних значень точки беззбитковості та меж рентабельності можна охарактеризувати стійкість фінансового стану організації. Для цього використовується такий показник, як запас фінансової міцності.

Запас фінансової міцності характеризує різницю між досягнутим (запланованим) обсягом реалізації та обсягом реалізації, який забезпечує беззбитковість господарської діяльності (порогом рентабельності). По суті, він показує, наскільки може скоротитися обсяг реалізації (абсолютно та відносно), перш ніж підприємство зазнає реальних збитків.

Абсолютний **запас фінансової міцності** розраховується за такою формулою:

$$\text{ЗФМ} = \text{ВР} - \text{МР},$$

де ЗФМ — запас фінансової міцності; ВР — фактичний (плановий) виторг від реалізації.

Відносний **запас фінансової міцності** розраховується за такою формулою:

$$\text{ЗФМ} \% = (\text{ВР} - \text{МР}) / \text{ВР} \cdot 100 = \text{ЗФМ} / \text{ВР} \cdot 100,$$

де ЗФМ % — відносний запас фінансової міцності.

Ситуація 4

На підставі розрахунків за ситуаціями 1—2 обчисліть абсолютний та відносний запас фінансової міцності, якщо очікуваний у плановому році виторг від реалізації становить 220 000 грн.

1. Обчислюємо абсолютний запас фінансової міцності:

$$\text{ЗФМ} = 220\,000 - 150\,000 = 70\,000 \text{ грн.}$$

2. Обчислюємо відносний запас фінансової міцності:

$$\text{ЗФМ}\% = 70\,000 / 220\,000 \cdot 100 = 31,82 \%$$

Усі розглянуті досі ситуації стосувалися випадку, коли організація постачає на ринок один певний продукт. У разі наявності **сталого асортименту продукції** розрахунки слід робити в такій послідовності:

- визначення планової структури реалізації продукції;
- визначення середнього маржинального доходу на одиницю продукції, виходячи з планової структури реалізації;
- обчислення базових показників беззбитковості на весь асортимент;

— розрахунок базових показників беззбитковості для кожного продукту:

$$N_{\zeta_i} = (\text{ПВ} \cdot \text{Ч}_i) / \text{МД}_i,$$

де Ч_i — частка i -го виду продукції в сукупному виторзі від реалізації.

Ситуація 5

Проведіть аналіз беззбитковості, якщо інвестиційний проект характеризується даними табл. 5.7.

Таблиця 5.7

ВИХІДНІ ДАНІ

Показник	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4
Прогнозний річний обсяг реалізації, од.	1000	1100	200	1000
Ціна реалізації одиниці продукції, грн	17	14	18	12
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	12	11	13	10
Постійні витрати, грн	7216			

1. Визначаємо прогнозний річний виторг від реалізації для кожного продукту:

продукт 1: $17 \cdot 1000 = 17\,000$ грн;

продукт 2: $14 \cdot 1100 = 15\,400$ грн;

продукт 3: $18 \cdot 200 = 3600$ грн;

продукт 4: $12 \cdot 1000 = 12\,000$ грн;

разом: $17\,000 + 15\,400 + 3600 + 12\,000 = 48\,000$ грн.

2. Визначаємо частку кожного продукту в сукупному річному виторзі від реалізації:

продукт 1: $17\,000 / 48\,000 = 0,354$;

продукт 2: $15\,400 / 48\,000 = 0,321$;

продукт 3: $3600 / 48\,000 = 0,075$;

продукт 4: $12\,000 / 48\,000 = 0,25$.

3. Визначаємо маржинальний дохід на одиницю продукції для кожного її виду:

продукт 1: $17 - 12 = 5$ грн;

продукт 2: $14 - 11 = 3$ грн;

продукт 3: $18 - 13 = 5$ грн;

продукт 4: $12 - 10 = 2$ грн.

3. Визначаємо середній маржинальний дохід на одиницю продукції:

$$\begin{aligned} \text{МД}_{i,\text{ср.}} &= 5 \cdot 0,354 + 3 \cdot 0,321 + 5 \cdot 0,075 + 2 \cdot 0,25 = \\ &= 1,77 + 0,963 + 0,375 + 0,5 = 3,608 \text{ грн.} \end{aligned}$$

4. Визначаємо точку беззбитковості проекту в натуральному виразі:

$$N_6 = 7216 / 3,608 = 2000 \text{ од.}$$

5. Визначаємо точку беззбитковості для кожного продукту:

продукт 1: $(7216 \cdot 0,354) / 5 = 511 \text{ од.};$

продукт 2: $(7216 \cdot 0,321) / 3 = 722 \text{ од.};$

продукт 3: $(7216 \cdot 0,075) / 5 = 108 \text{ од.};$

продукт 4: $(7216 \cdot 0,25) / 2 = 902 \text{ од.}$

5. Визначаємо межу рентабельності проекту:

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{ср.}} &= 17 \cdot 0,354 + 14 \cdot 0,321 + 18 \cdot 0,075 + 12 \cdot 0,25 = \\ &= 6,018 + 4,494 + 1,35 + 3 = 14,862 \text{ грн.} \end{aligned}$$

$$\text{МР} = \Pi_{\text{ср.}} \cdot N_6 = 14,862 \cdot 2000 = 29\,724 \text{ грн.}$$

6. Визначаємо межу рентабельності для кожного продукту:

продукт 1: $17 \cdot 511 = 8687 \text{ грн.};$

продукт 2: $14 \cdot 722 = 10\,108 \text{ грн.};$

продукт 3: $18 \cdot 108 = 1944 \text{ грн.};$

продукт 4: $12 \cdot 902 = 10\,824 \text{ грн.}$

6. Визначаємо запас абсолютної фінансової міцності проекту:

$$\text{ЗФМ} = 48\,000 - 29\,724 = 18\,276 \text{ грн.}$$

7. Визначаємо запас абсолютної фінансової міцності кожного продукту:

продукт 1: $17\,000 - 8687 = 8313 \text{ грн.};$

продукт 2: $15\,400 - 10\,108 = 5292 \text{ грн.};$

продукт 3: $3600 - 1944 = 1656 \text{ грн.};$

продукт 4: $12\,000 - 10\,824 = 1176 \text{ грн.}$

8. Визначаємо відносний запас фінансової міцності проекту:

$$\text{ЗФМ \%} = 18\,276 / 48\,000 \cdot 100 = 38,075 \text{ \%}.$$

9. Визначаємо відносний запас фінансової міцності кожного продукту:

продукт 1: $8313 / 17\,000 \cdot 100 = 48,9 \text{ \%};$

продукт 2: $5292 / 15\,400 \cdot 100 = 34,36 \text{ \%};$

продукт 3: $1656 / 3600 \cdot 100 = 46 \text{ \%};$

продукт 4: $1176 / 12\,000 \cdot 100 = 9,8 \text{ \%}.$

Графічний аналіз беззбитковості, як і математичний, можна провести за допомогою двох методів — побудовою або графіка виторгу від реалізації, або графіка маржинального доходу.

Графік виторгу від реалізації будується в такій послідовності:

— на осі абсцис відкладаються показники обсягу виробництва продукції в натуральному (вартісному) виразі, а на осі ординат — показники доходів (витрат) за проектом;

— паралельно осі абсцис на відповідному рівні проводиться пряма постійних витрат;

— за рівнянням $y = a + bx$ (де a — постійні витрати на весь обсяг виробництва; b — змінні витрати на одиницю продукції) будується пряма сукупних витрат;

— за рівнянням $y = cx$ (де c — ціна одиниці продукції або середня ціна за планової структури реалізації) будується пряма виторгу від реалізації;

— точка перетину обох прямих дає значення точки беззбитковості (якщо обсяг виробництва на осі абсцис узято в натуральному виразі) або значення межі рентабельності (якщо обсяг виробництва на осі абсцис узято у вартісному виразі).

Ситуація 6

За даними ситуації 1 провести графічний аналіз беззбитковості, побудувавши графік виторгу від реалізації.

Таблиця 5.8

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ПОБУДОВИ ГРАФІКА

Обсяг реалізації, од.	Постійні витрати, грн	Змінні витрати, грн	Сукупні витрати, грн	Виторг від реалізації, грн	Ціна одиниці, грн
1000	100 000	2000	102 000	6000	6
2000	100 000	4000	104 000	12 000	6

Рівняння прямої постійних витрат має вигляд $y = 100\,000$; рівняння прямої сукупних витрат: $y = 100\,000 + 2x$; виторгу від реалізації: $y = 6x$. Як бачимо на рис. 5.2, точка беззбитковості дорівнюватиме в цьому разі 25 000 од., що цілком відповідає результатам математичного розрахунку. Доцільно також нагадати, що за умови відкладання на осі абсцис показників обсягу виробництва у вартісному виразі, за допомогою графіка виторгу від реалізації можна визначити межу рентабельності.

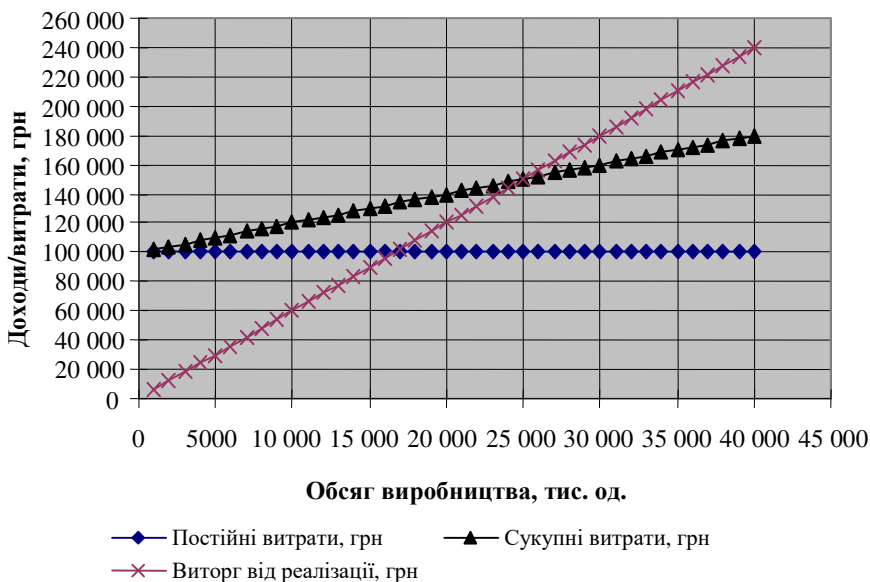


Рис. 5.2. Визначення точки беззбитковості методом побудови графіка виторгу від реалізації

Побудова **графіка маржинального доходу** здійснюється в такій послідовності:

- на осі абсцис відкладаються показники обсягу виробництва продукції в натуральному (вартісному) виразі, а на осі ординат — показники доходів (витрат) за проектом;

- паралельно осі абсцис на відповідному рівні проводиться пряма постійних витрат;

- за рівнянням $y = cx$ (де c — маржинальний дохід на одиницю продукції або середній маржинальний дохід на одиницю продукції за планової структури реалізації) будується пряма маржинального доходу;

- точка перетину обох прямих дає значення точки беззбитковості (якщо показник обсягу виробництва на осі абсцис узято в натуральному виразі) або значення межі рентабельності (якщо показник обсягу виробництва на осі абсцис узято у вартісному виразі).

Цей графік можна модифікувати для більшого унаочнення. Для цього вісь абсцис умовно розглядається як пряма постійних витрат, а пряма маржинального доходу будується за рівнянням $y = cx - a$. Точка перетину прямої маржинального доходу з віссю

абсцис дає значення точки беззбитковості (межі рентабельності). Така модифікація дає змогу наочніше розмежувати зону прибутків та зону збитків під час аналізу беззбитковості.

Ситуація 7

За даними ситуації 5 провести графічний аналіз беззбитковості, побудувавши графік середнього маржинального доходу.

Таблиця 5.9

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ПОБУДОВИ ГРАФІКА

Обсяг реалізації, од.	Постійні витрати, грн	Середній маржинальний дохід, грн
200	7612	721,6
400	7612	1443,2

Рівняння прямої постійних витрат має вигляд $y = 7612$, а рівняння прямої середнього маржинального доходу: $y = 3,608x$. Як видно з рис. 5.3, точка беззбитковості дорівнює в цьому разі 25 000 од., що цілком відповідає результатам математичного розрахунку. За умови відкладання на осі абсцис показників обсягу виробництва у вартісному виразі за допомогою графіка маржинального доходу можна визначити межу рентабельності.

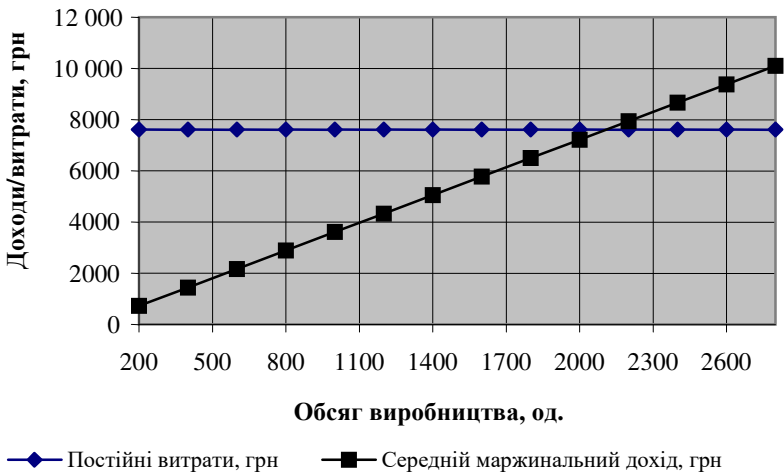


Рис. 5.3 Визначення точки беззбитковості за допомогою графіка маржинального доходу

Модифікований графік будується, виходячи з даних табл. 5.10.

Таблиця 5.10

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ПОБУДОВИ МОДИФІКОВАНОГО
ГРАФІКА МАРЖИНАЛЬНОГО ДОХОДУ**

Обсяг реалізації, од.	Середній маржинальний дохід після відрахування постійних витрат, грн
200	-6494
2800	2886

Рівняння прямої середнього маржинального доходу після відрахування постійних витрат має такий вигляд: $y = 3,608x - 7216$.

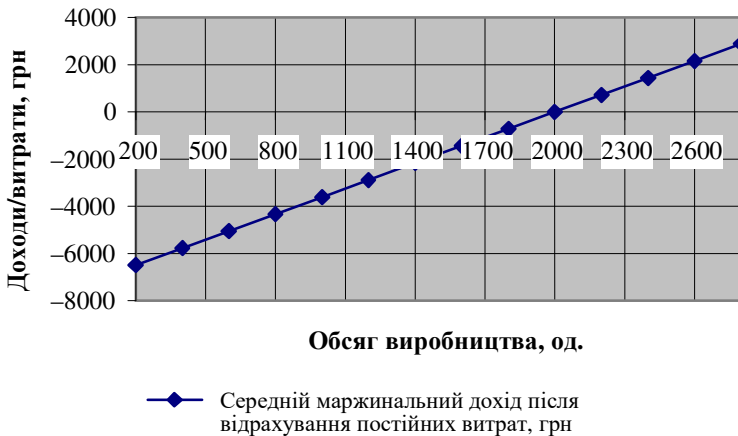


Рис. 5.4. Визначення точки беззбитковості за допомогою модифікованого графіка маржинального доходу

Аналіз беззбитковості проекту треба доповнити аналізом впливу певних змінних (ціни одиниці продукції, розміру питомих та сукупних, постійних та змінних витрат) на точку беззбитковості й похідні від неї показники. Останній базується на даних, одержаних у процесі аналізу беззбитковості, і може мати такі форми:

- визначення обсягу виробництва продукції, якого необхідно досягти для одержання планового прибутку за умови незмінного рівня ціни одиниці продукції;

- визначення впливу зміни постійних витрат на показники беззбитковості;
- визначення впливу збільшення (зменшення) змінних витрат на показники беззбитковості;
- визначення ціни одиниці продукції, яка забезпечить одержання планового прибутку за умови заздалегідь визначеного обсягу виробництва;
- визначення додаткового обсягу виробництва (реалізації), який забезпечить відшкодування додаткових постійних витрат.

Ситуація 8

Проведіть аналіз беззбитковості проекту із ситуації 1 за умови, що:

- плановий річний прибуток становить 50 000 грн;
- унаслідок скорочення платоспроможного попиту очікується зниження обсягів виробництва до 30 000 од.;
- можливим є зростання змінних витрат на одиницю продукції на 20 %;
- унаслідок використання системи прискореної амортизації можливим є зростання постійних витрат на 2000 грн;
- можливим є використання короткострокового банківського кредиту для часткового фінансування проекту, що зумовлює виплату процентів у розмірі 1000 грн.

1. Визначаємо обсяг виробництва N за умови незмінної ціни одиниці продукції, який забезпечить плановий прибуток в розмірі 50 000 грн.

Базова формула для наступних розрахунків:

$$\Pi_{пл.} = \text{Ц}_i \cdot N - (\text{ПВ} + 3\text{В}_i \cdot N).$$

Отже, $50\,000 = 6N - (100\,000 + 2N)$; $150\,000 = 4N$; $N = 37\,500$.

Таким чином, для одержання річного прибутку в розмірі 50 000 грн необхідно виробити 37 500 од. продукції.

2. Визначаємо ціну одиниці продукції, яка забезпечить одержання планового прибутку за умови зниження обсягу виробництва до 30 000 од.

$$50\,000 = 30\,000 \cdot \text{Ц}_i - (100\,000 + 2 \cdot 30\,000);$$

$$210\,000 = 30\,000 \cdot \text{Ц}_i;$$

$$\text{Ц}_i = 7 \text{ (грн.)}.$$

3. Визначаємо розмір прибутку, який буде одержано за незмінної ціни одиниці продукції, зниження обсягу виробництва до 30 000 од. на рік та за умови:

3.1. Зростання змінних витрат на одиницю продукції на 20 %:

$$\Pi_{\text{пл.}} = 30\,000 \cdot 6 - (100\,000 + (2 + 0,2 \cdot 2) \cdot 30\,000);$$

$$\Pi_{\text{пл.}} = 180\,000 - 172\,000 = 8000 \text{ (грн).}$$

Точка беззбитковості в цьому разі дорівнює:

$N_6 = 100\,000 / (6 - 2,4) = 27\,778$ од., що на 2778 од. (27 778 – 25 000) більше ніж у ситуації 1.

3.2. Зростання постійних витрат на 3000 грн:

$$\Pi_{\text{пл.}} = 30\,000 \cdot 6 - (103\,000 + 2 \cdot 30\,000);$$

$$\Pi_{\text{пл.}} = 180\,000 - 163\,000 = 17\,000 \text{ (грн).}$$

Точка беззбитковості в цьому разі дорівнюватиме:

$N_6 = 103\,000 / (6 - 2) = 25\,750$ од., що на 750 од. (25 750 – 25 000) більше ніж у ситуації 1.

Додатковий обсяг виробництва, необхідний для покриття додаткових постійних витрат, також можна розрахувати за формулою:

$$N_{\text{дод}} = \text{ПВ}_{\text{дод}} / \text{МД}_i.$$

Звідси:

$$N_{\text{дод}} = 3000 / 4 = 750 \text{ од.}$$

3.3. Одночасного впливу факторів 3.1 і 3.2:

$$\Pi_{\text{пл.}} = 30\,000 \cdot 6 - [103\,000 + (2 + 0,2 \cdot 2) \cdot 30\,000];$$

$$\Pi_{\text{пл.}} = 180\,000 - 175\,000 = 5000 \text{ (грн).}$$

Точка беззбитковості в цьому разі дорівнюватиме:

$N_6 = 103\,000 / (6 - 2,4) = 28\,611$ од., що на 3111 од. (28 611 – 25 000) більше ніж у ситуації 2.

Графічну інтерпретацію результатів аналізу подано на рис. 5.5, а вихідні дані для побудови графіка — у табл. 5.11.

Таблиця 5.11

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ПОБУДОВИ ГРАФІКА

Обсяг реалізації, од.	Постійні витрати, грн	Змінні витрати, грн	Сукупні витрати, грн	Виторг від реалізації, грн	Ціна одиниці, грн
1000	103 000	2400	105 400	6000	6
2000	103 000	4800	107 800	12 000	6

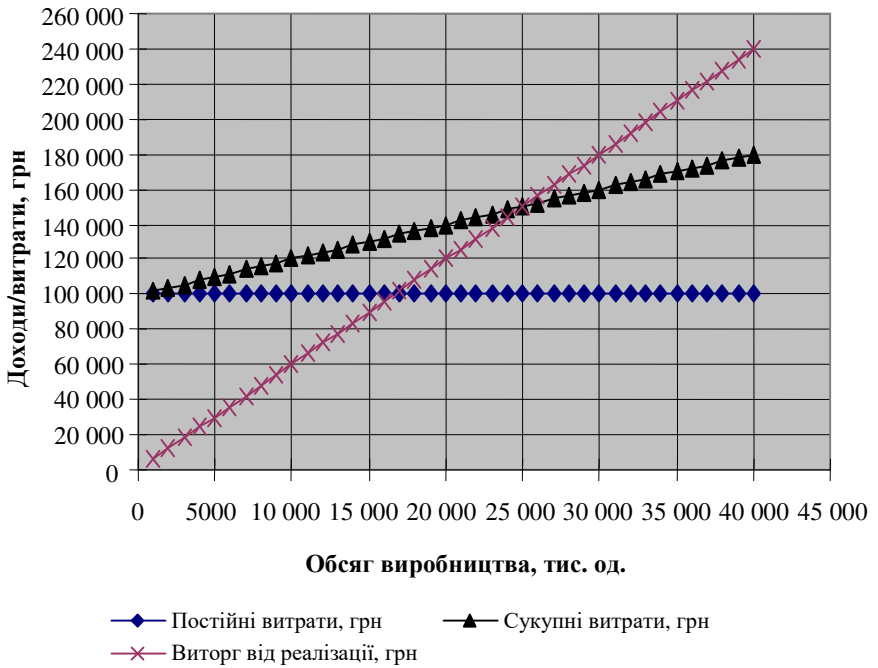


Рис. 5.5. Визначення точки беззбитковості графічним способом

Аналіз критичних точок проекту завершується визначенням показника «сила впливу операційного важеля». Він розраховується за формулою:

$$\begin{aligned} \text{СВОВ} &= \text{МД} / \text{П} = (\text{ПВ} + \text{П}) / \text{П} = \text{ПВ} / \text{П} + 1 = \\ &= (\text{ВР} - \text{ЗВ}) / \text{П} = (\text{ВР} - \text{ЗВ}) / (\text{ВР} - \text{ЗВ} - \text{ПВ}) = \\ &= (N \cdot \text{Ц}_i - \text{ЗВ}_i \cdot N) / (N \cdot \text{Ц}_i - \text{ЗВ}_i \cdot N - \text{ПВ})^1, \end{aligned}$$

де СВОВ — сила впливу операційного важеля; П — прибуток; ЗВ — сукупні змінні витрати.

У даному разі результативний показник характеризує зміну прибутку залежно від зміни виторгу від реалізації. Сила впливу операційного важеля вказує на рівень підприємницького ризику: що більша сила впливу операційного важеля, то більшим є підприємницький ризик.

¹ Формулу деталізовано для того, щоб визначити всі фактори, які впливають на зміну результативного показника.

Ситуація 9

Визначте силу впливу операційного важеля за даними таблиці 5.12.

Таблиця 5.12

ВИХІДНІ ДАНІ

Показник	Оптимістичний варіант	Песимістичний варіант
1. Ціна одиниці продукції, грн	6	6
2. Змінні витрати на одиницю продукції, грн	2	2,4
3. Сукупні постійні витрати, грн	100 000	103 000
4. Обсяг виробництва в натуральному виразі, од.	37 500	30 000

1. Визначаємо силу впливу операційного важеля для оптимістичного варіанта:

$$\text{СВОВ} = (6 \cdot 37\,500 - 2 \cdot 37\,500) / (6 \cdot 37\,500 - 2 \cdot 37\,500 - 100\,000) = 150\,000 / 50\,000 = 3.$$

Це означає, що зменшення витрат від реалізації на 4 % зумовлює зменшення прибутку на 12 %.

2. Визначаємо силу впливу операційного важеля для песимістичного варіанта:

$$\text{СВОВ} = (6 \cdot 30\,000 - 2,4 \cdot 30\,000) / (6 \cdot 30\,000 - 2,4 \cdot 30\,000 - 103\,000) = 108\,000 / 5000 = 21,6.$$

Це означає, що зменшення витрат від реалізації на 4 % зумовлює зменшення прибутку на 86,4 %. Отже, рівень підприємницького ризику за умови розвитку подій за песимістичним сценарієм настільки високий, що реалізація проекту є недоцільною.

5.5. ПЛАН ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ І ВИПЛАТ

План доходів і видатків, навіть із добрими перспективами щодо прибутку, зовсім не гарантує стабільної платоспроможності фірми. Річ у тім, що готівка (гроші в касі та на банківському рахунку фірми) — це зовсім не те саме, що прибуток. Обсяги готівкових коштів змінюються лише тоді, коли фірма фактично отримує платежі або коли сама здійснює якісь виплати.

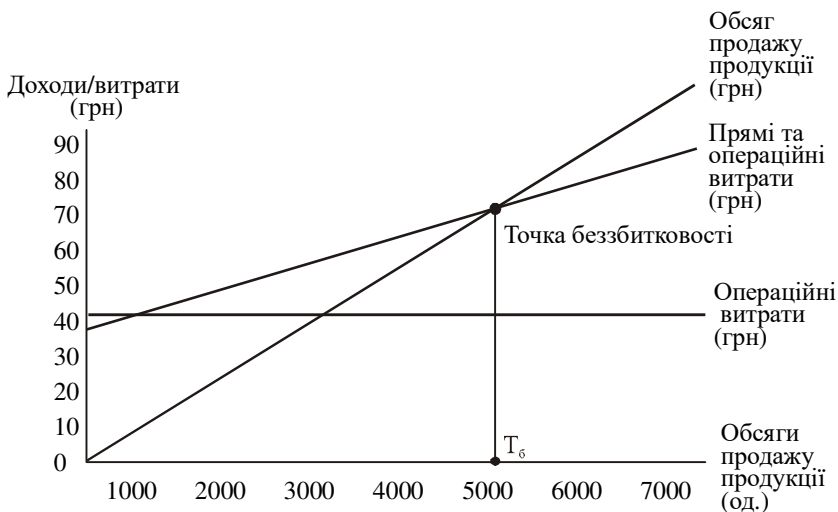


Рис. 5.6. Графік беззбитковості

Продаж товарів (послуг) фірми не завжди означає миттєве надходження грошей у касу або на рахунок фірми. Оплата купленої продукції звичайно здійснюється не одразу, а через певний час (наприклад, за продажу товарів у кредит). З другого боку, сама фірма розраховується за рахунками не в момент їхнього надходження, а трохи пізніше. Навіть тоді, коли фірма і не має проблем зі збутом своєї продукції, постає потреба в короткострокових позичках для покриття поточних витрат фірми. Крім того, треба враховувати, що:

1) план грошових надходжень і виплат має відображати надходження грошей з усіх джерел, включаючи не тільки виторг від реалізації продукції (послуг), а й кошти, отримані:

- від продажу акцій та інших цінних паперів;
- у борг;
- від продажу або ліквідації активів фірми тощо;

2) погашення основної суми боргу (за винятком сплати процентів) не належить до витрат фірми і тому не включається в план прибутків і видатків. Проте сплата боргу є грошовим зобов'язанням фірми і має знайти відображення в плані руху готівки;

3) у разі, коли фірма розширює свою діяльність, витрати на такі статті, як складські запаси, заробітна плата, зростають швид-

ше ніж надходження від реалізації готової продукції. За такої ситуації виникає дефіцит готівки;

4) на практиці іноді постає ситуація, коли фірма має надлишок готівки. Для того щоб його використати максимально ефективно, також потрібно підготуватися заздалегідь.

Для розв'язання таких проблем складається план грошових надходжень і виплат. Такий план, зокрема, дає змогу:

- визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди;
- показати, на що ці кошти буде витрачено;
- з'ясувати, коли їх треба повернути.

Головне завдання розробки плану руху готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень і виплат, щоб забезпечити ліквідність фірми в плановому періоді, тобто забезпечити постійну наявність на рахунку фірми коштів, достатніх для оплати її зобов'язань.

Узагальнений варіант цього документа подано в табл. 5.13

Таблиця 5.13

ПРОГНОЗНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ, тис. грн

	Показник	Рік					Усього
		1	2	3	4	5	
=	Грошові кошти на початок місяця	4500	3200	2473	2957	2526	15 656
+	Чистий прибуток	500	511	620	556	742	2929
+	Амортизаційні відрахування	100	112	125	118	129	584
-	Зміна рахунків до оплати (кредиторської заборгованості)	3100	2100	1050	1985	1360	9595
+	Зміна рахунків до одержання (дебіторська заборгованість)	1200	750	789	880	1560	5179
=	Грошові кошти на кінець місяця	3200	2473	2957	2526	3597	14 753

План грошових надходжень та виплат розробляється за методологією складання форми № 3 фінансової звітності — звіту про рух грошових коштів.

Плановий касовий бюджет складається на основі плану доходів і видатків з поправкою на очікувані зрушення в надходженнях і виплатах готівкових коштів. У разі, коли виплати в даний період перевищують надходження коштів, фірма має заздалегідь вирішити питання щодо короткострокової позички, достатньої для розрахунків із кредиторами. Якщо в інший період грошові надходження, навпаки, перевищують виплати, то ці «зайві гроші» можна, у свою чергу, комусь позичити з відповідним зиском.

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, що й план доходів і видатків, тобто на три роки: на перший рік — з розподілом по місяцях (табл. 5.14), а на другий та третій роки — з виокремленням кварталів (табл. 5.15).

Щоб скласти план грошових надходжень і виплат, необхідно послідовно здійснити такі дії.

1. Визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні фірми на початок першого місяця розрахункового періоду (для другого, третього і наступних місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця).

2. Обчислити загальну суму всіх передбачуваних грошових надходжень на фірму протягом кожного місяця (надходження від продажу продукції чи надання послуг; кошти, отримані від дебіторів; готівка від продажу акцій; кошти, які власники додатково інвестують у фірму; отримані позички тощо).

3. Розрахувати загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом кожного місяця (перелік усіх платежів достатньо широкий, у процесі розрахунків важливо не пропустити жодного з них).

4. Визначити чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою всіх передбачуваних грошових надходжень і загальною сумою всіх обов'язкових платежів фірми за місяць. Якщо грошові надходження за місяць перевищують платежі, то фірма має так званий додатний потік готівки. Навпаки, коли грошові надходження за місяць менші за платежі, фіксують, що фірма має від'ємний потік готівки, який заведено записувати в плані руху готівки у круглих дужках.

5. Розрахувати суму готівкових коштів на кінець кожного місяця. Для цього до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатний або відраховують від'ємний потік готівки за відповідний місяць.

ПЛАН ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ І ВИПЛАТ НА

Показник		
	1	2
А. Готівкові кошти на початок місяця		
Б. Грошові надходження — усього		
у т. ч.:		
виторг від продажу		
надходження на рахунки від продажу в кредит		
позички		
інші надходження		
В. Грошові платежі на сторону — усього		
у т. ч.:		
придбання товарів		
заробітна плата		
нарахування та податки на заробітну плату		
рентні платежі		
платежі за комунальні послуги		
рекламні витрати		
страхові платежі		
придбання машин та устаткування		
виплата боргу та процентів		
інші платежі		
гроші, що взяті на потреби власників бізнесу		
Г. Чистий потік готівки (Б – В)		
Д. Готівкові грошові кошти на кінець місяця (А + Г)		

ПЛАН ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ І ВИПЛАТ НА ДРУГИЙ І

Показник	Другий рік (квартали)			
	1	2	3	4
А. Готівкові кошти на початок кварталу				
Б. Грошові надходження — усього				
у т. ч.:				
виторг від продажу				
надходження на рахунки від продажу в кредит				
позички				
інші надходження				
В. Грошові платежі на сторону — усього				
у т. ч.:				
придбання товарів				
заробітна плата				
нарахування та податки на заробітну плату				
рентні платежі				
платежі за комунальні послуги				
рекламні витрати				
страхові платежі				
придбання машин та устаткування				
виплата боргу та процентів				
інші платежі				
гроші, що взяті на потреби власників бізнесу				
Г. Чистий потік готівки (Б – В)				
Д. Готівкові грошові кошти на кінець кварталу (А + Г)				

У процесі планування руху готівки завжди виникають певні труднощі у визначенні обсягів грошових надходжень і платежів. Такі розрахунки ґрунтуються на передбаченнях та припущеннях, які не повинні бути надто оптимістичними. Рекомендується створювати так званий запас фінансової міцності, тобто дещо занижувати оцінки грошових надходжень, щоб вистачило коштів на сплату рахунків фірми. У текстовій частині плану грошових надходжень і виплат усі ці передбачення та припущення мають бути чітко сформульовані (як правило, тут обговорюються передбачення щодо методів збору дебіторської заборгованості, цінових знижок, циклічності обсягів продажу тощо).

Складаючи план руху готівки, слід усвідомлювати, що діяльність новоствореної фірми, як правило, асоціюється зі збитками. Ось чому фінансування фірми у перші місяці після старту за рахунок лише внутрішніх ресурсів часто є неможливим. Для цього періоду, який має вирішальне значення, слід шукати якісь способи залучення зовнішніх джерел фінансування. Складений план руху готівки саме й уможливілює своєчасне передбачення таких ситуацій, дає змогу заздалегідь підготувати документи для отримання кредитів.

5.6. ПЛАНОВИЙ БАЛАНС

На практиці фінансовий стан фірми постійно змінюється. Але для ефективного управління фірмою треба мати чітку картину її фінансового стану. З цією метою щорічно на певну дату (як правило, за станом на 31 грудня) складається баланс фірми (підприємства, організації).

Баланс є фінансовим документом, що в ньому кошти фірми (у грошовій формі) згруповано як за їхнім складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати «фотографію» фінансового стану фірми на певну дату, яка має зафіксувати фінансові позиції фірми на даний момент. Баланс, зокрема, показує:

- що фірма має у своєму розпорядженні (активи);
- скільки вона винна постачальникам і кредиторам (пасиви);
- що в неї залишається (Власний капітал = Активи – Пасиви).

У балансі активи й пасиви протистоять одне одному згідно з універсальним бухгалтерським рівнянням:

$$\text{Активи} = \text{Пасиви} + \text{Власний капітал.}$$

Основним критерієм, за яким групуються **активи** фірми, є **тривалість їх використання в господарській діяльності**. Інакше кажучи, усі активи поділяються на оборотні (ті, які перебувають у господарському обороті протягом одного звітного періоду) та необоротні (ті, які перебувають у господарському обороті понад один звітний період). Довгострокові ж інвестиції виокремлюються як розділ активу балансу, тому що їх використання в господарській діяльності є досить умовним. Це суми, що виключаються з обороту фірми і передаються в розпорядження інших фірм з метою або одержання стабільних доходів, або поширення впливу власника на діяльність фірми, акції якої він придбав у власність.

За критерієм джерел формування та права власності на **використовуваний капітал** пасив балансу поділяється на пов'язаний з позиченим та власним капіталом. Довгострокові зобов'язання в даному разі виокремлюються як розділ, тому що вони являють собою капітал, який за тривалістю використання в господарській діяльності можна порівняти з власним капіталом організації, однак за правом власності він належить її кредиторам.

Складання планового балансу здійснюється за такою схемою:

- поділ статей балансу на такі, що залежать від зміни обсягу реалізації, і такі, що від них не залежать;
- розрахунок співвідношення статей першої категорії та обсягу реалізації в базовому періоді;
- коригування статей першої категорії згідно з прогнозним обсягом реалізації (множенням суми статті базового балансу на одержаний коефіцієнт);
- розрахунок статей другої категорії на підставі попередніх розрахунків та встановлених стратегічним планом розвитку організації цільових фінансових коефіцієнтів, підтримання (досягнення) яких є обов'язковим у плановому періоді;
- розрахунок на основі балансового звіту коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан організації (крім цільових).

У бізнес-плані складається баланс (табл. 5.16), форма якого потребує вертикального розміщення інформації (верхня частина — активи; середня — пасиви; нижня — власний капітал (зобов'язання перед власниками)).

Розгляньмо докладніше статті планового балансу.

Активи — це майно й ресурси, які має фірма у своєму розпорядженні і завдяки яким створюється її прибуток. При цьому розрізняють поточні та постійні активи.

Таблиця 5.16

ПЛАНОВИЙ БАЛАНС ФІРМИ (на 31 грудня 200_ року)

АКТИВИ		
Поточні активи		
Готівка		
Ринкові цінні папери		
Дебіторська заборгованість		
Матеріальні запаси		
Попередньо сплачені витрати		
Інші поточні активи		
<i>Загальні поточні активи</i>		
Постійні активи		
Земля		
Будівлі та споруди за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд)		
Обладнання за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість обладнання)		
Нематеріальні активи за мінусом старіння		
<i>Загальні постійні активи</i>		
Загальні активи		
ПАСИВИ		
Поточні пасиви		
Кредиторська заборгованість		
Заборгованість податковим органам		
Видатки, що нараховані до виплати		
Інші поточні пасиви		
Довгострокові пасиви		
Векселі до оплати		
Кредити під заставу майна		
Інші довгострокові пасиви		
<i>Загальні пасиви</i>		

Зобов'язання перед власниками (акціонерами)		
Прості акції		
Привілейовані акції		
Нерозподілений прибуток		
<i>Загальні зобов'язання перед власниками (акціонерами)</i>		
Загальні пасиви та зобов'язання перед власниками (акціонерами)		

Поточні активи — це ресурси фірми, які відносно швидко (протягом одного року) можуть бути переведені в готівку. До поточних активів, зокрема, належать:

- готівка — гроші в касі та на банківському рахунку;
- ринкові цінні папери — акції, облигації, інші цінні папери;
- дебіторська заборгованість — кошти, які фірмі заборгували споживачі її продукції (послуг);
- матеріальні запаси — вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектувальних виробів, готової, але ще не реалізованої продукції тощо;
- попередньо сплачені витрати — рентні платежі, страхові внески, авансові платежі за товари й послуги іншим фірмам.

Постійні активи — це ресурси фірми, тривалість використання яких перевищує один рік і які не можуть бути швидко трансформовані в готівку. До постійних активів належать: земля, будівлі та споруди, обладнання. Слід зауважити, що всі ці постійні активи, за винятком вартості землі, відображаються в балансі за залишковою вартістю (початкова вартість за мінусом нарахованої амортизації).

До постійних активів належать також і нематеріальні активи. Так само, як і інші постійні активи, нематеріальні активи здатні давати фірмі дохід. Проте для них характерні: брак матеріальної основи отримання доходу та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їх використання. До нематеріальних активів належать права:

- 1) використання об'єктів промислової власності (патентів, ліцензій, промислових зразків, корисних моделей, товарних знаків, знаків обслуговування);
- 2) використання об'єктів інтелектуальної власності (авторські права на використання та видання наукових праць, літературних творів, програмних продуктів);

3) користування земельними ділянками та іншими природними ресурсами;

4) використання «ноу-хау», найменування місця походження товару, здобутої репутації фірми (goodwill), її ділових зв'язків, а також організаційні витрати на створення фірми.

Пасиви — це сума зобов'язань фірми перед кредиторами, іншими фірмами, організаціями, банками. Пасиви поділяють на поточні та довгострокові.

Поточні пасиви — це зобов'язання фірми, які мають бути сплачені протягом одного фінансового року. До поточних пасивів, зокрема, належать:

- кредиторська заборгованість фірми — кошти, які фірма заборгувала своїм постачальникам, придбавши їхні товари (послуги) в кредит;

- заборгованість податковим органам. Фірма регулярно отримує прибуток від реалізації своєї продукції (послуг). Але податки фірма сплачує в певні заздалегідь визначені строки. Через це фірма практично завжди виступає як боржник податкових органів;

- видатки, що нараховані до виплати, — це різноманітні вже нараховані, але ще не сплачені виплати (нарахована, але не виплачена заробітна плата персоналу фірми, проценти за кредити, страхові, пенсійні нарахування тощо).

Довгострокові пасиви — це зобов'язання фірми, термін погашення яких перевищує один фінансовий рік:

- векселі до оплати — це кошти, які фірма позичила в банків, інших фірм, приватних осіб під письмове зобов'язання — вексель. Залежно від термінів погашення векселя (протягом одного року чи більше) статтю «Векселі до оплати» відносять відповідно до поточних або довгострокових пасивів;

- кредити під заставу майна — це кошти, отримані фірмою від інших організацій під заставу власного майна.

Зобов'язання перед власниками (акціонерами) — це власні кошти фірми:

- акціонерний капітал — вартість фактично реалізованих акцій (звичайних та привілейованих). Акціонерний капітал формується за рахунок коштів засновників фірми, їхніх дальших внесків, а також внесків інших акціонерів;

- нерозподілений прибуток — це та частина прибутку, яку буде інвестовано в розширення бізнесу фірми (чистий прибуток за мінусом суми сплачених дивідендів).

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу фірми скласти порівняно легко, оскільки він відбиває потреби фірми в стартовому капіталі. Конкретно він показує:

1) як передбачається залучати необхідний капітал (пасиви та зобов'язання перед власниками);

2) на що залучені кошти передбачається витратити (які активи будуть придбані).

Планові баланси на другий і третій роки безпосередньо залежать від балансу на перший рік і очікуваних фінансових результатів діяльності фірми у відповідні періоди.

У текстовій частині фінансового плану подаються пояснення, які розшифровують припущення щодо окремих статей планового балансу.

У процесі передбачення очікуваних показників балансів слід звернути увагу на такий момент. Підприємці-початківці іноді помилково вважають, що на своєму старті фірма може використовувати тільки (або переважно) позичені кошти. Проте кредитори та інвестори завжди вимагають, щоб певна частка капіталу фірми була створена за рахунок власних коштів підприємця. Тоді підприємець буде «тісно прив'язаний» до свого бізнесу. Якщо для фірми настане скрутна доба, то він не втече, не зазнавши відчутних особистих утрат. Такий підприємець робитиме все залежне від нього, аби вийти з кризи і забезпечити дальший розвиток фірми.

Ситуація 10

Складіть плановий баланс на основі даних табл. 5.17.

Таблиця 5.17

ВИХІДНІ ДАНІ

Показник	Значення
1. Фактичний обсяг продажу, тис. грн	280
2. Прогнозний обсяг продажу, тис. грн	310
3. Коефіцієнт платоспроможності	2
4. Коефіцієнт ліквідності	1
5. Співвідношення власного та позичкового капіталу	1

Таблиця 5.18

ПРИКЛАД ПРОГНОЗНОГО БАЛАНСОВОГО ЗВІТУ (за даними табл. 5.17)

Показник	Факт	Процент від продажу	Прогноз	Збільшення заборгованості	Скоригований прогноз 1	Емісія акцій	Скоригований прогноз 2
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
Грошові кошти	84	30,00	93		93		93
Дебіторська заборгованість	16	5,71	17,71		17,71		17,71
Товарно-матеріальні цінності	25	8,93	27,68		27,68		27,68
<i>Разом оборотних активів</i>	<i>125</i>	<i>44,64</i>	<i>138,39</i>		<i>138,39</i>		<i>138,39</i>
Основні фонди							0
за залишковою вартістю	148	52,86	163,86		163,86		163,86
Баланс	273	97,50	302,25		302,25		302,25
ПАСИВ							
Поточні зобов'язання							
— перед постачальниками	10	3,57	11,07		11,07		11,07
— з оплати праці	8	2,86	8,86		8,86		8,86
— зі сплати податків	12	4,29	13,29		13,29		13,29
— інші	31	—	31		35,98		35,98
<i>Разом поточних пасивів</i>	<i>61</i>		<i>64,21</i>	<i>+4,98</i>	<i>69,20</i>		<i>69,20</i>
Довгострокові зобов'язання	70	—	70	+17,63	87,63	-5,70	81,93
<i>Разом зобов'язань</i>	<i>131</i>		<i>134,21</i>	<i>+22,61</i>	<i>156,82</i>		<i>151,13</i>
Власний капітал	110	—	110		110	+5,70	115,70
Нерозподілений прибуток	32	11,43	35,43		35,43		35,43
Баланс	273		279,64		302,25		302,25

Показник	Факт	Процент від продажу	Прогноз	Збільшення заборгованості	Скоригований прогноз 1	Емісія акцій	Скоригований прогноз 2
1	2	3	4	5	6	7	8
Додаткові показники							
Наявні фінансові ресурси			279,64				
Потреба в додаткових фінансових ресурсах			22,61				
Максимальна сума поточних зобов'язань			69,20				
Максимальна сума сукупних зобов'язань			151,13				
Коефіцієнт платоспроможності	2,05		2,16		2,00		2,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,38		1,45		1,34		1,34
Співвідношення власного та позиченого капіталу	1,08		1,08		0,93		1,00

Від зміни обсягу продажу залежить сума всіх статей активу балансу, сума поточних зобов'язань перед постачальниками, з оплати праці та зі сплати податків. Прогнозний розмір відповідних статей визначається методом процентного відношення до продажу (дані графі 3 табл. 5.18). Потім визначається прогнозна сума множенням даних графі 3 на прогнозний обсяг продажу.

Прогнозні суми за статтями «Інші поточні зобов'язання», «Довгострокові зобов'язання», «Власний капітал» визначаються на рівні фактичних.

У нашому результаті сума господарських засобів організації (у заштрихованій клітинці) не покриває її активів. Потреба в додатковому фінансуванні становить:

$$302,25 - 279,64 = 22,61 \text{ тис. грн.}$$

Його залучення можливе через збільшення поточних пасивів і довгострокових зобов'язань. Максимальна сума поточних паси-

вів визначається з урахуванням цільового коефіцієнта платоспроможності, який має дорівнювати двом:

$$\text{Оборотні активи} / 2 = 138,4 / 2 = 69,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збільшити їх суму можна на

$$69,2 - 64,21 = 4,98 \text{ тис. грн.}$$

Залучити фінансові ресурси для покриття решти 17,63 тис. грн (22,61 – 4,98) можна, як було сказано, через збільшення довгострокових зобов'язань. Однак це призводить до зменшення співвідношення власного та позиченого капіталу до 0,93, тобто до порушення цільових фінансових показників. Максимальна сума довгострокових зобов'язань дорівнює:

$$\text{Сукупні активи} \times 0,5 = 302,25 \cdot 0,5 = 151,13 \text{ тис. грн.}$$

Водночас її значення згідно з першим варіантом скоригованого прогнозу має дорівнювати 156,82 тис. грн. Гроші, яких бракує [5,7 тис. грн (156,82 – 151,13)], необхідно залучити через емісію акцій.

5.7. ОЧІКУВАНІ ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ

Глибоке розуміння та реальний аналіз планового балансу, плану доходів і видатків та плану руху готівки є обов'язковою умовою прийняття виважених фінансових рішень. При цьому в процесі складання фінансового плану дуже важливо знати, хто і з якою метою вивчає названі плани та фінансові документи. Це можуть бути:

- 1) кредитори, яких передусім цікавитиме питання: «Чи буде здатна створювана фірма сплачувати боргові зобов'язання?»;
- 2) інвестори, котрих цікавитиме поточний та майбутній рівень прибутковості фірми й ризику, з яким пов'язана її діяльність;
- 3) сам підприємець, котрому треба знати, як розвиватиметься бізнес фірми з фінансового погляду і які сильні та слабкі її сторони можуть виявитися у зв'язку з цим.

Будь-який узятий окремо показник балансу мало про що свідчить. Проте, коли ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, постає можливість оцінити фінансовий стан фірми. Ще докладнішу картину ефективності майбутньої фінансової діяльності фірми можна отримати, аналізуючи одночасно показники планового балансу, плану доходів і видатків та плану руху готівки. Ці фінансові документи містять усю необхідну інформацію для розрахунків фінансових коефіцієнтів.

Фінансовий коефіцієнт — це співвідношення бухгалтерських показників. Саме за їх допомогою як кредитори, так і потенційні інвестори, а також самі власники бізнесу можуть знайти відповіді на всі питання, які їх цікавлять. Для цього необхідно:

1) порівняти показники створюваної фірми з показниками інших аналогічних компаній та з нормативними показниками по галузі;

2) простежити тенденцію зміни відповідного показника протягом планового періоду.

Підприємцві важливо показати, що й він здійснив відповідний фінансовий аналіз. Тому у фінансовому плані звичайно наводяться розрахунки та співвідношення основних фінансових коефіцієнтів, які згруповані за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників фірми (табл. 5.19).

Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність — це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів фірми перетворюватися в готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування фірми та зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів. Основними показниками ліквідності є:

1) чистий оборотний капітал (він створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом):

$$O_k = P_a - P_n,$$

де O_k — чистий оборотний капітал; P_a — поточні активи; P_n — поточні пасиви;

2) коефіцієнт поточної ліквідності (за його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань фірма може покрити за рахунок реалізації поточних активів; коефіцієнт поточної ліквідності має перевищувати одиницю):

$$K_{пл} = \frac{P_a}{P_n},$$

де $K_{пл}$ — коефіцієнт поточної ліквідності; P_a — поточні активи; P_n — поточні пасиви;

3) коефіцієнт термінової ліквідності (це співвідношення найліквіднішої частини активів і поточних пасивів). Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності фірми:

$$K_{тл} = \frac{P_a - MЗ}{P_n},$$

де $K_{тл}$ — коефіцієнт термінової ліквідності; P_a — поточні активи; $MЗ$ — матеріальні запаси; P_n — поточні пасиви.

Таблиця 5.19

**ГРУПУВАННЯ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЕНТІВ ЗА СФЕРАМИ
ІНТЕРЕСІВ КРЕДИТОРІВ, ІНВЕСТИВІВ І ВЛАСНИКІВ БІЗНЕСУ**

Група коефіцієнтів	Показник
<p>1. Коефіцієнти ліквідності (відображають інтереси короткострокових кредиторів)</p>	<p>1.1. Чистий оборотний капітал (капітал, що працює, — WORKING CAPITAL)</p> <p>1.2. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття — CURRENT RATIO)</p> <p>1.3. Коефіцієнт термінової ліквідності (коефіцієнт кислотної тесту — ACID TEST)</p>
<p>2. Коефіцієнти платоспроможності (відображають інтереси інвесторів)</p>	<p>2.1. Коефіцієнт заборгованості (DEBT RATIO)</p> <p>2.2. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (DEBT-TO-EQUITY RATIO)</p>
<p>3. Коефіцієнти рентабельності (відображають інтереси власників бізнесу)</p>	<p>3.1. Коефіцієнт валового прибутку (рентабельність за маржинальним доходом — GROSS PROFIT MARGIN)</p> <p>3.2. Коефіцієнт операційного прибутку (рентабельність за операційним прибутком — OPERATING PROFIT MARGIN)</p> <p>3.3. Коефіцієнт чистого прибутку (рентабельність за чистим прибутком — NET PROFIT MARGIN)</p> <p>3.4. Окупність інвестицій (відношення прибутку до загальної суми активів — RETURN ON INVESTMENT)</p> <p>3.5. Окупність власного капіталу (прибуток на акціонерний капітал — RETURN ON EQUITY)</p>

Коефіцієнти платоспроможності. Платоспроможність — це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів. До основних коефіцієнтів платоспроможності належать:

1) коефіцієнт заборгованості (цей показник характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал. Бажано, щоб цей показник не перевищував 50 %):

$$K_3 = \frac{З}{А} 100,$$

де K_3 — коефіцієнт заборгованості; $З$ — загальна сума зобов'язань; $А$ — загальна сума активів;

2) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (він показує здатність фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу. Бажано, щоб це співвідношення було на рівні до 25 %):

$$K_{с.з.в.к} = \frac{З}{ВК} 100,$$

де $K_{с.з.в.к}$ — коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів; $З$ — загальна сума зобов'язань; $ВК$ — власний капітал.

Коефіцієнти рентабельності. Показники рентабельності характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління фірмою. До основних показників рентабельності належать:

1) коефіцієнт валового прибутку (показує рівень прибутковості на кожну гривню обсягу продажу фірми, тобто характеризує потенційну дохідність фірми):

$$K_{в.п} = \frac{ВП}{П} 100,$$

де $K_{в.п}$ — коефіцієнт валового прибутку; $ВП$ — валовий прибуток; $П$ — обсяги продажу;

2) коефіцієнт операційного прибутку (дає змогу точніше відобразити прибутковість виробничої діяльності фірми, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування):

$$K_{о.п} = \frac{ОП}{П} 100,$$

де $K_{о.п}$ — коефіцієнт операційного прибутку; $ОП$ — операційний прибуток; $П$ — обсяги продажу;

3) коефіцієнт чистого прибутку (є основним показником рентабельності, оскільки характеризує реальну прибутковість діяльності фірми):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Пр}}{\text{П}} 100,$$

де $K_{\text{пр}}$ — коефіцієнт чистого прибутку; Пр — чистий прибуток; П — обсяги продажу;

4) окупність інвестицій (показує, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами фірми з погляду використання можливих джерел прибутку):

$$O_i = \frac{\text{Пр}}{\text{А}} 100,$$

де O_i — окупність інвестицій; Пр — чистий прибуток; А — загальна сума активів.

5) окупність власного капіталу (дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів у започатковуваний бізнес):

$$O_{\text{в.к}} = \frac{\text{Пр}}{\text{ВК}},$$

де $O_{\text{в.к}}$ — окупність власного капіталу; Пр — чистий прибуток; ВК — власний капітал.

Складаючи фінансовий план, необхідно усвідомлювати, що нормативні (середньогалузеві) значення фінансових коефіцієнтів є різними в різних сферах бізнесу. В одній галузі, наприклад, типовим може бути відносно висока довгострокова заборгованість, а в іншій — швидка окупність запасів. Оскільки кредитори та інвестори обов'язково враховують такі моменти, будь-які відхилення відповідних фінансових коефіцієнтів від середньогалузевих параметрів обов'язково слід пояснити у фінансовому плані. Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів, які відображають інтереси власників бізнесу, наведено в табл. 5.20.

Проведений за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз майбутнього фінансового стану фірми, так само, як і розробка планових фінансових документів фірми, ґрунтується на певних передбаченнях та припущеннях. Тому часто постає потреба перевірити похідні (початкові) припущення. Таку перевірку заведено називати аналізом чутливості.

Таблиця 5.20

**НОРМАТИВНІ ЗНАЧЕННЯ ОКРЕМИХ
ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЕНТІВ, %¹**

Показник	Сфера бізнесу		
	виробництво	гуртова торгівля	роздрібна торгівля
1. Коефіцієнт валового прибутку	30—40	20—30	40—50
2. Коефіцієнт операційного прибутку	15—20	10—15	15—20
3. Коефіцієнт чистого прибутку	5—10	2—7	2—10

За своєю сутністю аналіз чутливості є спробою оцінити достовірність висновків, отриманих у результаті складання бізнес-плану. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів почерговим уведенням у них ключових припущень та оцінюванням впливу цих змін на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Для того щоб не втратити відправну точку аналізу та запобігти плутанині, рекомендується змінювати припущення по одному, зберігаючи решту даних незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін за різних припущень. У процесі аналізу чутливості підприємець повинен самостійно визначити межі допуску таких припущень.

Результати аналізу чутливості слід розглядати, виходячи з уже схвалених у бізнес-плані рішень. При цьому аналіз чутливості дає змогу виявити певний діапазон варіацій вихідних припущень, за межами якого здійснення даного підприємницького проекту є проблематичним або недоцільним.

5.8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ

Теоретичною основою оцінки ефективності інвестиційних проєктів є **концепція грошових потоків**. Під **поток**ом **реальних грошей**, по суті, розуміють або надходження грошових коштів (приплив реальних грошей), або платежі (відплив реальних грошей) з урахуванням тієї обставини, що сума грошей, наявна на даний момент, має більшу цінність, ніж така сама сума в майбутньому.

¹ За даними статистики розвинутих країн.

Вплив фактора часу на ціну грошей усувається через дисконтування грошових потоків, тобто приведення їх до теперішньої вартості за допомогою процентної ставки, яка характеризує відносну зміну ціни грошей за певний період.

Специфіка застосовуваних у світовій практиці методів оцінювання інвестицій полягає в тому, що кожен з них передбачає розрахунок тільки одного показника, за допомогою якого може бути охарактеризований рівень привабливості проекту. Розрахункову формулу доповнюють детальні роз'яснення умов використання такого показника.

Методи оцінки ефективності інвестицій традиційно розподіляють на дві групи:

- прості методи;
- методи дисконтування.

Перші оперують окремими значеннями вихідних показників, не враховуючи всієї тривалості економічного проекту і ймовірної нерівномірності грошових потоків. Як правило, ним користуються тільки для швидкого попереднього оцінювання на ранній стадії відбору проектів.

Другі оперують поняттями часових рядів, потребують застосування спеціального математичного апарату і ретельнішої підготовки інформації.

У табл. 5.21 охарактеризовано основні методи оцінки інвестиційних проектів за двома названими групами з додатком іще так званих допоміжних методів. Під допоміжними методами оцінки ми розуміємо складові методичного апарату традиційної вітчизняної методики оцінки капітальних вкладень. У розрахункових формулах, наведених у табл. 5.21, використано такі умовні позначення:

- TB — теперішня вартість майбутнього потоку реальних грошей;
- GP_t — номінальна вартість майбутнього потоку реальних грошей року t ;
- t — порядковий номер року в межах життєвого циклу інвестиційного проекту;
- t_p — порядковий номер розрахункового року, до якого приводяться грошові потоки за проектом;
- d — норма дисконту (процентна ставка порівняння, поділена на 100);
- α_t — коефіцієнт приведення для відповідної норми дисконту в році t ;
- $ЧГП$ — чистий грошовий потік, що генерується проектом;

- БП, ДБП — балансовий прибуток та його приріст (у розрахунку на рік);
- Пд — ставка податку на прибуток;
- А — амортизаційні відрахування, що забезпечуються проектом;
- ЧТВ — чиста теперішня вартість проекту;
- ЧГП_{*t*} — чистий грошовий потік року *t*;
- I_{*t*} — грошовий потік інвестованих коштів;
- ТВІ — сума грошових потоків відокремлених у часі інвестицій, приведених до теперішньої вартості;
- ІД — індекс дохідності;
- ВНР — внутрішня норма рентабельності;
- ЧТВ₁, ЧТВ₂ — значення ЧТВ проекту, що є, відповідно, трохи більшим та трохи меншим за нуль;
- *d*₁, *d*₂ — норми дисконту, що використовуються для розрахунку ЧТВ₁ та ЧТВ₂;
- ППП, ППП_д, ППП_{гар} — відповідно простий, дисконтний та гарантований період повернення інвестицій;
- *i* — номер року життєвого циклу проекту, на кінець якого ЧГП (номінальний для ППП та приведений до теперішньої вартості для ППП_д) стає додатним;
- ЧГП_{ср} — середній ЧГП за період економічного життя проекту;
- НП — проста норма прибутку;
- ЧП — річний чистий прибуток;
- АК, ВК — акціонерний та власний капітал, задіяний у проекті;
- *S*_{*i*}, *K*_{*i*} — відповідно собівартість та капітальні вкладення за *i*-м варіантом;
- Е_н — нормативний коефіцієнт ефективності;
- К — кошторисна вартість проекту (*K*_{*i*} — те саме в розрахунку на одиницю продукції);
- *S*₁, *S*₂ — собівартість одиниці продукції відповідно в базовому та проектному варіантах;
- η — середньспіскова чисельність ПВП;
- П₁, П₂ — явочна чисельність робітників відповідно в базовому та проектному варіантах;
- Д — кількість днів роботи підприємства;
- Б — баланс робочого часу одного робітника;
- Т — строк окупності;
- Е — коефіцієнт економічної ефективності.

Основними методами оцінювання ефективності інвестицій є методи 1.1—1.4 табл. 5.21.

Таблиця 5.21

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Метод	Сутність	Розрахункові формули	Критерії ефективності	Переваги	Недоліки
1. Методи дисконтування	Оперують поняттями часових рядів та базуються на концепції грошових потоків	$ТВ = \frac{ПТ_t}{(1+d)^{t-p}}$ $ЧГП = БП(1 - Пд) + А$		Ураховують грошові потоки за весь період економічного життя проекту	Вибір норми дисконту для приведення потоків до теперішньої вартості є суб'єктивним
1.1. Метод чистої теперішньої вартості	Характеризує суму пеналів за перевищення теперішньої вартості генерованих грошових потоків над теперішньою вартістю інвестицій	$ЧТВ = ТВ - ТВ1$ $ЧТВ = \sum_{t=1}^{t=n} (ЧГП_t - I_t) \alpha_t$ $\alpha_t = \frac{1}{(1+d)^{t-p}}$	ЧТВ > 0	Ураховує вплив фактора часу та розподіл грошових потоків у межах життєвого циклу проекту	Не характеризує відносний рівень прибутковості проекту
1.2. Метод індексу дохідності	Характеризує накопичені ЧГП у розрахунку на одиницю інвестиційних витрат	$I\text{-й стосіб:}$ $ІД = ЧТВ / ТВ1$ 2-й стосіб: $ІД = ТВ / ТВ1$	$I\text{-й стосіб:}$ $ІД > 0$ 2-й стосіб: $ІД > 1$	Характеризує відносний рівень прибутковості проекту	Є доповненням до методу ЧТВ і не застосовується окремо
1.3. Метод внутрішньої норми рентабельності	Характеризує норму дисконту, коли генерований грошовий потік повністю капіталізується	$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{ЧГП_t - I_t}{(1 + ВНР)^{t-p}} = 0$ $ВНР = d_1 + (d_2 - d_1) \times \frac{ЧТВ_1}{ЧТВ_1 + ЧТВ_2}$	ВНР > р (р, для якого розрахована ЧТВ)	Характеризує запас фінансової стійкості проекту (як різницю між р та ВНР)	Передбачає повне ренесування ЧГП. Не придатний у випадках множинності значень ВНР. Не характеризує прибутковості проекту

1.4. Метод періоду повернення інвестицій (дисконтний)	Характеризує період, за який приведені до теперішньої вартості річні ЧПП зрівняються з ТВІ	$\text{ППШ} = \frac{\sum_{t=1}^i (\text{ЧПП}_t - I_t) \alpha_t}{(\text{ЧПП}_i - I_i) \alpha_i} = i - i = 0$	Мінімум ППП _д	Наочно характеризує реальний проміжок часу, протягом якого відшкодовуються інвестиційні витрати	Зосереджений на початковій фазі реалізації проекту і не розглядає грошові потоки після повернення інвестицій
1.5. Метод гарантованого ППП	Характеризує період, за який інвестиції будуть відшкодовані за умови, що річний ЧПП є середнім за період економічного життя проекту	$\text{ППШ}_{\text{гар}} = I / \text{ЧПП}_{\text{ер}}$	Мінімум ППП _{гар}	Дає змогу оцінити період повернення інвестицій за лесимістичної оцінки розміру ЧПП	Інвестиції не приведені до теперішньої вартості; ЧПП _{ер} за умови високої d завищує значення ППП _{гар}
2. Прості методи	Оперують дискретними значеннями вихідних показників			Не потребують застосування складного математичного апарату	Не враховують усієї тривалості життєвого циклу проекту, впливу фактора часу та ймовірну нерівномірність грошових потоків
2.1. Метод ППП (простий)	Характеризує період часу, за який номінальні річні ЧПП зрівняються з I	$\text{ППШ} = i - \frac{\sum_{t=1}^i \text{ЧПП}_t - I_i}{\text{ЧПП}_i}$		Уможливорює швидке оцінювання окупності проекту, ураховує життєвий цикл проекту	Дає занижену оцінку ППП

Закінчення табл. 5.21

Метод	Сутність	Розрахункові формули	Критерії ефективності	Переваги	Недоліки
2.2. Метод простої норми прибутку	Характеризує частину інвестиційних витрат, що відшкодовується протягом року після виходу на планову потужність	$\text{НП} = \text{ЧП} / I$ $\text{НП} = \text{ЧП} / \text{ВК}$ $\text{НП} = \text{ЧП} / \text{АК}$	Максимум НП	Дає змогу швидко оцінити відносну прибутковість проекту	Дає завищену оцінку прибутковості проекту, оскільки не враховує впливу фактора часу, і занижену, оскільки не враховує умовно-грошового потоку амортизаційних відрахувань
3. Допоміжні методи	Призначені для додаткової оцінки ефективності проекту			Дають змогу детально охарактеризувати наслідки реалізації проекту	Не враховують впливу фактора часу, оподаткування прибутку та амортизаційні відрахування
3.1. Порівняльна ефективність	Характеризує проект з погляду розміру приведених витрат на його реалізацію	$C_i + E_n \cdot K_i \rightarrow \min$	Мінімум приведених витрат	Уможливають порівнювання альтернативних проектів за критерієм мінімуму приведених витрат	Передбачає застосування суб'єктивного вибраного нормативного коефіцієнта ефективності

3.2. Коефіцієнт економічної ефективності	Характеризує відносну прибутковість проєкту	$E = \Delta БП / K$ або $E = БП / K$ (для нових підприємств)	Максимум Е	Дає змогу швидко оцінити прибутковість проєкту	Передбачає одержання незмінної суми річного прибутку незалежно від стадії життєвого циклу проєкту; є показником, оберненим до Т
3.3. Строк окупності	Характеризує період, за який кошторисну вартість проєкту буде відшкодовано за рахунок рівномірного за роками нагромадження балансового прибутку	$T = K / \Delta БП$ або $T = K / БП$ (для нових підприємств)	Мінімум Т	Дає змогу швидко оцінити окупність проєкту	Передбачає одержання незмінної суми річного прибутку незалежно від стадії життєвого циклу проєкту; є показником, оберненим до Е
3.4. Процент зниження собівартості продукції	Характеризує вплив реалізації проєкту на рівень поточних витрат	$\Delta C = (C_1 - C_2) / C_1 \cdot 100$	Максимум ΔC	Уможливорює оцінку додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості	Не враховує наявності та впливу інфляційних процесів на рівень поточних витрат
3.5. Приріст продуктивності праці	Характеризує вплив реалізації проєкту на ефективність використання трудових ресурсів	$\Delta ПП = \eta \cdot 100 / [\eta - ((\Pi_1 - \Pi_2) Д / Б)] - 100$ або $\Delta ПП = A_2 \cdot \eta \cdot 100 / A_1 \times [\eta - ((\Pi_1 - \Pi_2) Д / Б)] - 100$ (за зміни обсягів виробництва)	Максимум $\Delta ПП$	Уможливорює оцінку прогнозного рівня продуктивності праці після реалізації проєкту	Перебільшує значення зростання обсягів виробництва

Чиста теперішня вартість проекту визначається як величина, одержана дисконтуванням (за заздалегідь вибраної норми дисконту для кожного року) різниці між усіма річними відпливами та припливами реальних грошей, нагромаджених протягом життєвого циклу проекту. Чиста теперішня вартість відрізняється від теперішньої вартості на величину інвестиційних витрат.

Якщо розрахована чиста теперішня вартість має позитивне значення, то прибутковість інвестицій вища за норму дисконту (мінімальний рівень прибутковості, коли інвестування є доцільним). За $ЧТВ = 0$ прибутковість перебуває на мінімально припустимому рівні. А якщо значення $ЧТВ$ є від'ємним, від реалізації даного проекту взагалі треба відмовитися.

За наявності кількох альтернативних проектів, які характеризуються однаковою $ЧТВ$, доцільно зосередити увагу на розмірі необхідних інвестицій. Для цього використовується метод індексу дохідності (інша назва — метод коефіцієнта $ЧТВ$).

Ситуація 11

Оцініть ефективність інвестиційного проекту.

Таблиця 5.22

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ

Показник	Значення, тис. грн
Інвестиційні витрати	6 700
Строк економічного життя проекту, років	4
Чистий грошовий потік, який генерується проектом:	
1-й рік	2 000
2-й рік	3 000
3-й рік	3 000
4-й рік	3 000

Таблиця 5.23

РОЗРАХУНОК ЧИСТОЇ ТЕПЕРІШНЬОЇ ВАРТОСТІ

Показник	Роки				
	0	1	2	3	4
1. Чистий грошовий потік, тис. грн	-6 700	2 000	3000	3 000	3 000
2. Коефіцієнт приведення за норми дисконту 12 %	1	0,893	0,797	0,712	0,636
3. Дисконтований чистий грошовий потік за норми дисконту 12 %, тис. грн	-6700	1786	2391	2135	1 908
4. Те саме наростаючим підсумком, тис. грн	-6700	-4914	-2523	-388	1520

ЧТВ > 0 і становить 1520 тис. грн, тобто проект може бути рекомендований до реалізації.

Індекс дохідності — це співвідношення між ЧТВ та сумою інвестиційних витрат. Якщо інвестиції здійснюються в кілька прийомів, розділених у часі, необхідно привести інвестиційні витрати до теперішньої вартості.

Розраховуємо індекс дохідності за даними таблиці 5.23.

Перший спосіб:

$$ID = 1\,520 / 6\,700 = 0,227 \quad (0,227 > 0).$$

Другий спосіб:

$$ID = (1\,520 + 6\,700) / 6\,700 = 1,227 \quad (1,227 > 1).$$

Як видно з розрахунку, відмінність між використовуваними способами є суто номінальною.

За використання методу чистої теперішньої вартості норму дисконту вибирають заздалегідь, і її вибір здійснюється під впливом суб'єктивних факторів. Відмінність методу **внутрішньої норми рентабельності** полягає в тому, що суб'єктивізм зводиться до мінімуму. Але цей метод є найбільш трудомістким, оскільки він передбачає значну кількість досить складних розрахунків.

Внутрішня норма рентабельності — це норма дисконту, за якої дисконтована вартість припливів реальних грошей дорівнює дисконтованій вартості їх відпливів (дисконтована вартість надходжень за проектом дорівнює дисконтованим інвестиційним витратам), тобто ЧТВ = 0.

Математично це означає, що у формулі розрахунку чистої теперішньої вартості має бути знайдено норму дисконту.

Виходячи з наведеного визначення, внутрішня норма рентабельності є такою нормою дисконту, за якої всі одержані від проекту чисті прибутки повністю капіталізуються (реінвестуються або спрямовуються на погашення зовнішньої заборгованості).

Внутрішня норма рентабельності може бути інтерпретована як:

— максимальна ставка виплат за залучені ззовні фінансові ресурси для реалізації беззбитковості проекту (тобто максимальний процент за кредит, найвищий рівень дивідендних виплат);

— найнижчий гарантований рівень прибутковості інвестиційних витрат.

Розрахувати внутрішню норму рентабельності можна двома методами:

- ітеративним (методом спроб та помилок);
- графічним.

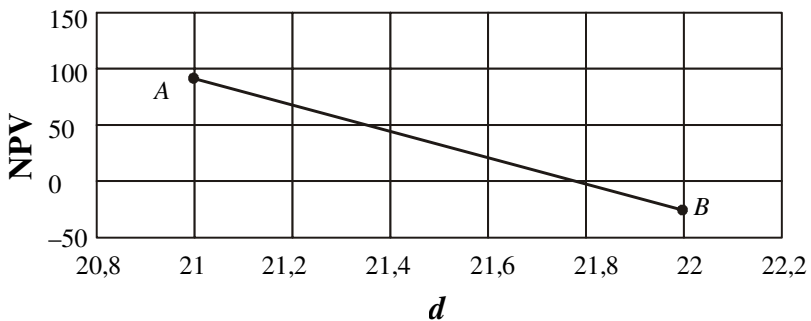
Ітеративний метод є найбільш трудомістким, але і найдостовірнішим. Процедура розрахунку внутрішньої норми рентабельності складається з кількох етапів:

- визначення ЧТВ проекту за певної заздалегідь вибраної норми дисконту;
- порівняти одержане значення з нулем;
- якщо $\text{ЧТВ} > 0$, повторити розрахунок з використанням більшої норми дисконту;
- якщо $\text{ЧТВ} < 0$, повторити розрахунок з використанням меншої норми дисконту.

Цю процедуру потрібно повторювати доти, доки не буде одержано позитивного і негативного значення ЧТВ, достатньо близьких до нуля. Далі слід застосовувати формулу лінійної інтерполяції, наведену в табл. 5.23. Для точнішого розрахунку можна, наприклад, застосувати вбудовану функцію ВНДОХ прикладної програми MS Excel.

Одержане значення внутрішньої норми рентабельності є практично достовірним. Але при цьому необхідно пам'ятати, що d_1 і d_2 мають різнитися не більше ніж на 1—2 процентні пункти, бо норма дисконту та чиста теперішня вартість не пов'язані лінійно.

Графічний метод дає, як порівняти з ітеративним, дуже приблизні результати. Причиною цього є те, що згадувана вище залежність між нормою дисконту та ЧТВ апріорі визначається як лінійна. Сутність даного методу полягає в тому, що визначаються два **будь-яких** значення ЧТВ за двох **будь-яких** норм дисконту. Далі будують графік, на осі абсцис якого відкладають значення норми дисконту, а на осі ординат — значення чистої теперішньої вартості. На графіку позначаються точка A з координатами $(NPV_1; d_1)$ та точка B з координатами $(NPV_2; d_2)$, які після цього з'єднуються прямою. Точка її перетину з віссю ординат дає значення внутрішньої норми рентабельності.



За даними табл. 5.22 розрахуємо внутрішню норму рентабельності проекту (табл. 5.24).

Таблиця 5.24

РОЗРАХУНОК ВНУТРІШНЬОЇ НОРМИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Показник	Роки				
	0	1	2	3	4
1. Чистий грошовий потік, тис. грн	-6 700	2 000	3 000	3 000	3 000
2. Коефіцієнт приведення за норми дисконту 21 %	1	0,826	0,683	0,564	0,467
3. Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн	-6 700	1 652	2 049	1 692	1 401
4. Те саме наростаючим підсумком, тис. грн	-6 700	-5 048	-2 999	-1 307	+94
5. Коефіцієнт приведення за норми дисконту 22 %	1	0,820	0,672	0,551	0,451
6. Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн	-6 700	1 640	2 016	1 653	1 353
7. Те саме наростаючим підсумком, тис. грн	-6 700	-5 060	-3 044	-1 391	-38

$$d_1 = 21 \%$$

$$d_2 = 22 \%$$

$$NPV_1 = 94$$

$$NPV_2 = -38$$

$$ВНР = 21 + (22 - 21) [94 / (94 + |-38|)] = 21,71 \%$$

Інвестиційний проект може бути рекомендований до реалізації, коли норма дисконту, яка застосовувалася за розрахунку ЧТВ, менша чи дорівнює 21,71 %. У даному разі норма дисконту становить 12 % (див. табл. 5.22), тобто проект має суттєвий запас фінансової міцності.

Період повернення інвестицій — це проміжок часу, потрібний для повернення початкових інвестиційних витрат через нагромадження грошових припливів, генерованих проектом. Окупність здебільшого трактується як точка беззбитковості, після досягнення якої нагромаджені чисті потоки реальних грошей набувають позитивного значення. Отже, у всіх наступних періодах відбувається одержання додаткового доходу. Короткий період

повернення в більшості випадків відповідає високим чистим потокам реальних грошей.

Цей метод часто критикують за його обмеженість початковою фазою реалізації проекту без урахування його функціонування після завершення періоду окупності. Однак слід мати на увазі, що визначення періоду окупності треба проводити в комплексі з розрахунком показників прибутковості. У такому разі даний метод є практичним і корисним.

Період повернення інвестицій становить за даними табл. 5.23:

$$\text{ППІ}_d = 4 - 1520 / 1908 = 4 - 0,8 = 3,2 \text{ року.}$$

Для того щоб бути рекомендованим до реалізації, бізнес-проект має відповідати встановленим критеріям ефективності: $\text{ЧТВ} > 0$, $\text{ІД} > 0$ (1-й метод) або $\text{ІД} > 1$ (2-й метод), $\text{ВНР} > d$, ППІ_d менший за тривалість життєвого циклу проекту.

За показниками ефективності інвестицій можна також проаналізувати чутливість бізнес-проекту. Загальним підходом за проведення цього аналізу є простежування впливу зміни ключових параметрів вихідних даних на ці показники (передовсім на внутрішню норму прибутку).

Оцінка ефективності інвестицій є ключовим підрозділом бізнес-плану. Саме на базі інформації, яка в ньому міститься, приймається рішення про доцільність фінансування відповідного бізнес-проекту.

Перелік контрольних запитань до розділу «Фінансовий план» наведено в табл. 5.24.

Таблиця 5.24

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ «ФІНАНСОВИЙ ПЛАН»

Охарактеризуйте результативність майбутньої діяльності фірми з погляду формування та динаміки прибутку в плановому періоді:

- Які обсяги продажу продуктів (послуг) фірми передбачаються в плановому періоді (по місяцях за перший рік і по кварталах за другий і третій роки)?
- На яких припущеннях ґрунтуються прогнози щодо очікуваних обсягів продажу?
- Якими, за вашими прогнозами, будуть прямі та операційні витрати на виробництво й реалізацію продуктів (послуг) фірми?
- Які передбачаються обсяги валового, операційного й чистого прибутку фірми?
- Якими (згідно з графіком безбитковості) мають бути обсяги продажу фірми, щоб досягти її прибутковості?

Поясніть, як саме узгоджуватимуться в часі грошові надходження та виплати фірми протягом планового періоду:

- Скільки готівкових коштів буде у фірми на початок кожного місяця протягом першого року її функціонування?

- Які грошові надходження та виплати плануються щомісячно?

- В які періоди фірма відчуватиме дефіцит (або надлишок) готівки?

- Скільки коштів треба взяти в борг на ці періоди і коли їх буде повернуто?

- Охарактеризуйте фінансовий стан фірми на кінець кожного року планового періоду й дайте оцінку очікуваної ефективності фінансової діяльності фірми.

- Обчисліть активи, пасиви і власний капітал фірми на кінець кожного року планового періоду, складіть баланси.

- Чи буде фірма здатна сплачувати свої короткострокові боргові зобов'язання (яким є рівень ліквідності фірми)?

- Чи буде фірма здатна виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів (яким є рівень платоспроможності фірми)?

- Якого рівня рентабельності прагне досягти фірма в плановому періоді?

- Як розраховані фінансові коефіцієнти співвідносяться з показниками аналогічних фірм та із середньогалузевими? Які коефіцієнти не збігаються і чим це можна пояснити?

- Наскільки достовірними є передбачення й припущення, на яких ґрунтувалися фінансові розрахунки? В якому діапазоні можуть змінюватися ці передбачення й припущення, щоб реалізація цього підприємницького проекту була економічно доцільною?

Обчисліть фінансові потреби фірми для здійснення проекту й передбачувані механізми повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів:

- Скільки коштів потрібно для фінансування даного підприємницького проекту (у тому числі кошти, наявні у підприємця, і кошти, потрібні додатково)?

- Як передбачається одержати ці кошти?

- Якою є бажана форма участі кредиторів та інвесторів у проекті (почергово за мірою бажаності: участь в акціонерному капіталі, надання кредиту, лізинг тощо)?

- На які цілі буде витрачено залучені кошти?

- Передбачена форма гарантування кредитів.

- Як і коли здійснюватиметься повернення коштів кредиторам та інвесторам?

- На яке винагородження можуть сподіватися кредитор та інвестор, коли візьмуть участь у реалізації проекту?



Резюме

1. Головною метою фінансового плану є узагальнення у вартісній формі результатів розробки всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтування доцільності реалізації пропонуваного бізнесового проекту. Економічні розрахунки, що міс-

тяться у фінансовому плані, уможливають вичерпну відповідь на такі запитання потенційних інвесторів і кредиторів: 1) звідки фірма отримуватиме кошти і на що останні буде витрачено; 2) яким буде фінансовий стан фірми наприкінці кожного прогнозованого періоду; 3) чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами й виконати вчасно всі взяті на себе зобов'язання.

2. Особливості розробки фінансового плану полягають: а) у наявності конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників; б) у наявності фінансових планів, що їх складено з перспективою на три роки з виокремленням щомісячних показників за перший рік і кварталних за інші два роки; в) у недопущенні розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану; г) у доцільності опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних припущень та повного економічного потенціалу започаткованого бізнесу; д) у вміщенні достовірної інформації й точних фінансових розрахунків, а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

3. Як правило, фінансовий план будь-якого бізнес-плану містить три підрозділи: перший — план доходів і видатків (план прибутків і збитків); другий — план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); третій — плановий баланс. На підставі останнього розраховують очікувані фінансові коефіцієнти, щоб передбачити майбутній фінансовий стан фірми, яка започатковує або розвиває новий бізнес. Поряд з цим у фінансовому плані треба навести всі припущення, на яких ґрунтуються економічні розрахунки.

4. План доходів і видатків, який є першим фінансовим документом цього підрозділу бізнес-плану, характеризує загальні суми прогнозованих доходів фірми від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (здебільшого трирічний) період. Він складається за стандартною формою і містить такі розрахункові показники:

А. Загальний обсяг продажу товарів.

Б. Собівартість проданих товарів — усього, у тому числі: матеріальні витрати й прямі витрати праці.

В. Валовий прибуток (А – Б).

Г. Операційні витрати — усього, у тому числі: заробітна плата персоналу (за виключенням прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати

на утримання офісу й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати.

Д. Операційний прибуток (В – Г).

Е. Сплата процентів за кредит.

Є. Чистий прибуток до сплати податків (Д – Е).

Ж. Податок з прибутку.

З. Чистий прибуток (Є – Ж).

У плані подається структура доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у процентах до загального обсягу продажу товарів), а фінансові показники наводяться в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та наступних двох.

5. У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» особливу увагу треба приділяти прогнозуванню майбутніх обсягів продажу товарів з помісячним розподілом для першого року і поквартальним — для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу прогнозується окремо для кожного виробу та для всієї сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції.

6. У цьому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу, що є обов'язковою вимогою потенційних інвесторів і кредиторів. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції має продавати фірма-продуцент, щоб поточні витрати окупалися її доходами (прибутком). Розрахунок точки беззбитковості здійснюється встановленням відношення операційних (умовно-постійних) витрат до продажної ціни одиниці продукції за відрахуванням з неї змінних витрат на одиницю тієї самої продукції.

7. Другим обов'язковим підрозділом фінансового плану є план грошових надходжень та виплат, який дає змогу: а) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки; б) розрахувати, скільки коштів треба позичити на цей період; в) показати, на що конкретно позичені кошти буде витрачено; г) з'ясувати термін повернення позичених коштів. Головним завданням складання цього підрозділу фінансового плану є узгодження в часі грошових надходжень і виплат задля забезпечення необхідної ліквідності фірми, тобто сталої наявності на її рахунку готівки, достатньої для розрахунків за зобов'язаннями.

План грошових надходжень і виплат формується в певній послідовності: 1) визначаються готівкові кошти фірми на початок місяця (перший рік діяльності) чи кварталу (другий і третій роки діяльності); 2) обчислюються всі передбачувані грошові надходження (виторг від продажу, надходження на рахунки за продаж у кредит, позичка, інші надходження) у ті самі проміжки часу; 3) розраховуються обов'язкові платежі (купівля товарів, заробітна плата, нарахування й податки на зарплату, рентні платежі, комунальні послуги, рекламні витрати, страхові платежі, придбання машин та устаткування, виплата боргу та процентів тощо); 4) визначається чистий потік готівки як різниця між загальними сумами грошових надходжень та обов'язкових платежів; 5) розраховується сума готівкових коштів на кінець відповідного періоду додаванням або відніманням до (від) готівкових коштів на початок певного проміжку часу відповідно додатного чи від'ємного потоків готівки.

8. За надзвичайно важливий підрозділ фінансового плану визнають плановий (очікуваний) баланс фірми, що збирається започаткувати новий або розширити діючий бізнес. Баланс будь-якої фірми, який складається на певну дату, має стандартну форму й містить три складові: активи, пасиви, власний капітал. Активи балансу фірми розподіляються на поточні (готівка; цінні папери; дебіторська заборгованість; матеріальні запаси; рентні, страхові та авансові платежі) та постійні (матеріальні — земля, будівлі, споруди, устаткування тощо — й нематеріальні активи — права використання об'єктів промислової та інтелектуальної власності, «ноу-хау», здобута репутація фірми тощо). Пасивами вважаються суми поточних і довгострокових зобов'язань фірми перед іншими партнерами по бізнесу. До поточних зобов'язань, які мають бути виконані протягом одного року, належать кредиторська й податкова заборгованість, а також витрати, нараховані до сплати (невиплачена заробітна плата, проценти за кредит, страхові та пенсійні нарахування). Довгострокові зобов'язання (на строк понад рік) охоплюють векселі й кредити під заставу майна. Власний капітал фірми складається з акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку, тобто прибутку, що спрямовується на розширення бізнесу фірми в майбутньому.

9. Найточніше рівень майбутнього фінансового стану фірми можна спрогнозувати, одночасно аналізуючи всі раніше розроблені підрозділи фінансового плану на основі розрахунків і порівняння з нормативними значеннями очікуваних фінансових коефіцієнтів. Як правило, розраховують та аналізують три групи фі-

нансових коефіцієнтів. До першої групи належать коефіцієнти ліквідності (чистий оборотний капітал, коефіцієнти поточної й термінової ліквідності). Друга група охоплює коефіцієнти платоспроможності — коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів. Третю групу становлять коефіцієнти рентабельності: коефіцієнти валового, операційного й чистого прибутку; окупність інвестицій та власного капіталу.

10. Здійснюваний за допомогою розрахованих фінансових коефіцієнтів аналіз майбутнього фінансового стану фірми ґрунтується на певних передбаченнях і припущеннях. У зв'язку з цим постає нагальна потреба в перевірці цих передбачень (припущень), яку заведено називати аналізом чутливості. Останній є спробою оцінити достовірність висновків, отриманих у процесі розробки цього підрозділу бізнес-плану. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів введенням у них по чергово основних припущень та оцінюванням їхнього впливу на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Аналіз чутливості дає змогу встановити такий діапазон варіацій вихідних припущень, за межами котрого здійснення запропонованого бізнес-проекту стає проблематичним, а також визначити можливі варіанти реалізації такого проекту, спираючись на здоровий глузд.

Розділ 6

ОЦІНКА РИЗИКІВ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте суть поняття підприємницького ризику та види можливих ризиків;
- зрозумієте, як оцінити рівень ризику та способи реагування на небезпеки й загрози для бізнесу;
- дізнаєтесь, як обґрунтувати концепцію управління ризиками;
- з'ясуєте, які існують способи зменшення ризику в підприємницькій діяльності.



Ключові терміни й поняття

Ризик

Підприємницький ризик

Концепція управління ризиками

Оцінка рівня ризику

Мінімізація негативних наслідків ризиків

Хеджування

Страховання

Самостраховання

6.1 ВИДИ МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. Ситуації, коли ризику немає, у підприємницькій діяльності трапляються тільки 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, вплив яких часто неможливо передбачити, зокрема: невизначеність цілей за багатоваріантного вибору; неточність оцінок тенденцій розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища чи дій конкурентів; брак вичерпної інформації за складання бізнес-плану тощо.

Щоб заручитись підтримкою інвесторів у бізнес-плані, необхідно не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у даний підприємницький проект, але також указати на труднощі, що на них може натрапити бізнес і які загрожуватимуть його існуванню. Ось чому в бізнес-плані необхідно досить детально висвітлити проблеми, пов'язані з ризиками, їх оцінкою та мінімізацією впливу на результати діяльності.

Розділ бізнес-плану «Оцінка ризиків» повинен дати відповідь принаймні на два запитання: по-перше, чи достатньо глибоко керівництво фірми розуміє й ураховує ризики, пов'язані з даним бізнесом; по-друге, чи може воно розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

Отже, у даному розділі бізнес-плану передовсім необхідно продемонструвати здатність бізнесмена заздалегідь передбачати можливі види ризиків, визначати джерела їх виникнення та можливі заходи для мінімізації їхнього негативного впливу.

Існують різні тлумачення сутності ризику. Це зумовлено тим, що ризик, притаманний усім ринковим суб'єктам, супроводжує всі етапи їхньої діяльності, має безліч причин виникнення і форм вияву. Ризик пов'язаний з можливістю настання певної несприятливої події, яка зумовлює ймовірність (загрозу) втрати підприємцем (інвестором) своїх ресурсів чи доходів або появу додаткових витрат.

У бізнесі є чимало різних обставин, які можуть призвести до істотних утрат. Досвід підприємництва засвідчує, що врахування якомога більшої кількості ймовірно несприятливих для даного бізнесу подій дає змогу реально управляти ризиком.

Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок самого підприємця. Існує значна кількість різноманітних класифікацій видів ризиків. Залежно від певних ознак ризику класифікують за сферою походження, причинами

виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю допустимим нормативам, рівнем системності тощо.

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 портфеля, котрий складається як із власних, так і із залучених цінних паперів; ринкові, пов'язані з можливим коливанням процентних ставок, курсів валют.

Оскільки значущість кожного виду ризиків різна, різними щодо збитків будуть і їхні наслідки. Тому в бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найважливіші для даного бізнесу ризики (табл. 6.1). Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, які можуть бути наслідком:

1) несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;

2) реакції конкурентів (наприклад, раптове зниження ними цін на аналогічні види продукції чи послуг);

3) сезонної циклічності обсягів продажу;

4) недостатньої компетентності персоналу, який відає маркетингом, виробництвом чи управлінням;

5) появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу;

6) перевищення виробничих витрат над запланованими;

7) труднощів з одержанням сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, а також кредитів;

8) циклічності потоку готівки тощо.

Для обґрунтування в бізнес-плані концепції управління ризиками важливе значення має поділ останніх на дві загальні групи. Першу групу становлять внутрішні (ендогенні) ризики, що можуть контролюватися конкретним суб'єктом господарювання. До другої групи належать зовнішні (екзогенні) ризики. Це ризики, які менеджери не можуть контролювати безпосередньо, тобто ризики, пов'язані із загальними змінами в економіці, які практично не підлягають контролю окремих суб'єктів підприємницької діяльності, але безпосередньо впливають на інвестиційні можливості. Зокрема збільшення ставок податків призводить до зменшення чистого прибутку та коштів для інвестування. Особливо цей ризик характерний для ринків, що формуються за умов нестабільного законодавства.

Таблиця 6.1

ВИДИ РИЗИКІВ І ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ

№ з/п	Вид ризику	Причини виникнення
1	Ризики, пов'язані з неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності	Необґрунтоване визначення пріоритетів загальної і ринкової стратегії фірми. Неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо. Неадекватна оцінка потреб сфери споживання і власного виробництва
2	Ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницької ідеї (проекту) фінансовими ресурсами (інвестиціями)	Брак або недостатність коштів для самофінансування. Брак реального джерела зовнішнього інвестування. Недоліки вибраного методу фінансування. Утрата джерела фінансування проекту в процесі його реалізації
3	Ризики, пов'язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї	Недотримання графіка запланованих витрат. Порушення прогнозних термінів одержання доходів
4	Маркетингові ризики	Невідповідність цін, передбачених бізнес-планом, та реальних ринкових цін. Відмова постачальників від попередньо укладених контрактів. Недостатнє ресурсне забезпечення виробництва. Зайва кількість персоналу, не виправдана кінцевими результатами діяльності. Недостатньо обґрунтована сегментація ринку збуту. Помилковий вибір цільового сегмента ринку, стратегії продажу продукту, організації мережі збуту, системи логістики та трансфертних моделей реалізації продукту. Неадекватні результати маркетингових досліджень через їхню нераціональну організацію. Помилкова стратегія і тактика ціноутворення. Неефективна реклама. Неврахування сезонної циклічності обсягів продажу

№ з/п	Вид ризику	Причини виникнення
5	Ризики, пов'язані із системою взаємодії з партнерами та контрагентами	Недостатньо налагоджена система взаємодії з партнерами та контрагентами
6	Ризики, пов'язані з непередбаченою конкуренцією	Проникнення на ринок значної кількості диверсифікованих та інших фірм. Виникнення нових фірм-конкурентів. Експансія з боку іноземних експортерів. Створення продуктів-замінників. Зниження конкурентами цін на аналогічну продукцію
7	Ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на запатентовані вироби	Недостатні обсяги запатентованих технічних, маркетингових, дизайнерських рішень. Низький рівень патентного захисту. Тривалі строки одержання патентів. Низький рівень збереження комерційних таємниць
8	Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису	Непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси. Зростання процентних кредитних ставок. Витрати на непередбачені бізнес-планом заходи. Виплати за термінові роботи. Штрафні санкції, арбітражні виплати. Зниження депозитних ставок на кошти, які зберігаються на банківських рахунках
9	Ризики, пов'язані з конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю)	Неврахування в бізнес-плані можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій та ін. Зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо. Додаткові витрати на «паблік рилейшнз»
10	Ризики, пов'язані з виникненням конфліктів у процесі формування певного підприємницького проекту й розвитку поточної діяльності фірми	Використання тимчасово вільних коштів на поточні потреби фірми. Фінансування із проектних коштів інших видів робіт. Завищення нормативів накладних витрат

№ з/п	Вид ризику	Причини виникнення
11	Ризики, пов'язані з упровадженням інновацій, венчурного бізнесу	<p>Недосягнення бажаних економічних результатів у процесі розробки та впровадження інновацій. Перевищення кошторису витрат у процесі досліджень.</p> <p>Недосягнення прогнозних технічних параметрів у процесі проведення науково-дослідних, конструкторських і технологічних розробок, які становлять основу інноваційного проекту.</p> <p>Одержані результати випереджають технічні й технологічні можливості виробництва.</p> <p>Виникнення небажаних економічних наслідків у процесі реалізації інноваційних проектів</p>

З погляду можливого впливу на кінцеві результати діяльності слід розрізняти динамічні та статичні ризики. Динамічний ризик може бути зумовлений раптовими змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Цей тип ризику може стати причиною як збитків, так і доходів (за сприятливих змін). Статичний ризик завжди призводить до збитків, оскільки його сутнісна характеристика пов'язана з утратою реальних активів, а також з утратою доходу через недієздатність суб'єкта господарювання.

6.2. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Самий тільки опис імовірного ризику без викладення в бізнес-плані тих заходів, які можуть його мінімізувати, це марнування часу й місця. Тому в конкретному бізнес-плані треба докладно пояснити, як можна зменшити ризики і втрати.

Концепція управління ризиками має включати такі компоненти:

1) оцінку рівня ризику, тобто визначення потенційних негативних наслідків прийнятих рішень, а також побічних ефектів, здатних негативно вплинути на кінцевий результат;

2) опрацювання механізму реагування на можливі негативні наслідки;

3) розробку заходів для нейтралізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї чи тієї діяльності.

Що ґрунтовніше викладатимуться всі ці питання, то більшою буде довіра потенційних інвесторів до бізнес-плану.

Загальний підхід до оцінки ризиків також базується на низці складників, а саме: виявленні та аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які збільшують чи зменшують вплив конкретного виду ризику; оцінці конкретного виду ризику з погляду ліквідності підприємницького проекту та економічної доцільності інвестування; установленні допустимого рівня ризику, здійсненні певних заходів для зменшення ризику. Аналіз ризику полягає в одержанні необхідних даних для прийняття управлінських рішень про доцільність участі в певному бізнесовому проекті і розробці заходів для захисту від можливих фінансових утрат.

У процесі врахування ризику варто зважати на всіх учасників підприємницького проекту: замовників, інвесторів, безпосередніх виконавців, продавців, покупців, страхові компанії тощо. Усі учасники проекту заінтересовані в тому, щоб запобігти загрозі бізнесу, урахувати можливі наслідки дій конкурентів, а також зміну ринкової ситуації. Виявлення ризику може здійснюватись різними способами: від складного аналізу в моделях дослідження операцій до суто інтуїтивних здогадок і аналізу колишнього досвіду.

Відомі принципи, на які слід спиратися, аналізуючи рівень ризику будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Суть цих принципів полягає в тому, що, по-перше, утрати від ризиків не залежать одна від одної; по-друге, утрати на одному напрямку з «портфеля ризиків» не обов'язково збільшують імовірність утрат на іншому (за винятком форс-мажорних обставин); по-третє, максимальні збитки не повинні перевищувати фінансових можливостей учасника.

У бізнес-плані є обов'язковим кількісний чи принаймні якісний аналіз ризику. Ці два види аналізу доповнюють один одного. Кількісний аналіз дає змогу визначити основні фактори ризику, найнебезпечніші з цього погляду етапи й роботи, ідентифікувати ризики, порівняти результати можливих економічних та соціальних наслідків, виявити вплив рішень, які приймаються за умов невизначеності, на кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання. Кількісний аналіз є найскладнішим, але тільки він дає змогу конкретно визначити рівень імовірності окремих ризиків, а отже, і здійсненність у цілому даного проекту, певного виду підприємницької діяльності.

У бізнес-плані можливе використання різноманітних методів кількісної оцінки рівня ризику, а саме: статистичного методу аналізу доцільності витрат, методу експертних оцінок, аналітичного методу, методу аналогій.

Статистичний метод у бізнес-плануванні може використовуватися за наявності значного обсягу аналітико-статистичної інформації, що уможлиблює визначення рівня ризику через величину середньоквадратичного відхилення від очікуваних показників.

Метод аналізу доцільності витрат базується на ідентифікації зон ризику з урахуванням різного рівня ризикованості різних елементів витрат. У зв'язку з цим можна визначити з певною ймовірністю як зони, в межах яких конкретні збитки не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику, так і зони підвищеного ризику (зона абсолютної стійкості, зона нормальної стійкості, зона нестійкого стану, зона критичного стану, зона кризового стану).

За браком інформації та відповідних аналогів користуються методом експертних оцінок. Як правило, це визначення бальних оцінок імовірності того чи того виду ризику та його впливу на діяльність фірми.

Для врахування чинників невизначеності, характерних для оцінювання проектів у бізнесі, використовується аналітичний метод (аналіз чутливості). Реалізація цього методу здійснюється, як правило, поетапно. Насамперед визначають головні (ключові) параметри, які характеризують результати підприємницької діяльності; далі здійснюється відбір факторів, які впливають на досягнення визначених результатів та величину ризику, насамкінець розраховують значення ключових параметрів на всіх етапах підприємницького процесу та обґрунтовують способи зниження ризику. Користуючись цим методом, бажано визначати математичні співвідношення між основними параметрами та факторами впливу на них. Це дає змогу ідентифікувати найвагоміші чинники ризику та виміряти «чутливість» головних параметрів до зміни цих чинників.

З метою врахування потенційного ризику конкретного бізнес-плану корисними можуть бути дані про наслідки впливу можливих факторів ризику, які були помічені під час втілення в життя аналогічних проектів.

У бізнес-плані результати вимірювання ризику можуть бути подані як в абсолютному, так і у відносному вираженні. В абсолютному вираженні рівень ризику визначається як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що збиток насправді матиме місце.

Очікувані збитки доцільно передбачити в бізнес-плані. Це безпосередньо стосується втрат реальних активів (майна, сировини, палива, енергії), коштів, цінних паперів; утрат часу; збитків через погіршення іміджу (престижу) компанії. Причини можливих збитків є найрізноманітнішими: від політичних чинників, економічної, соціальної нестабільності, недосконалості кредитно-грошової та

фінансової політики до форс-мажорних обставин, некомпетентності кадрів, рекету, недосконалості методів управління тощо.

Ціну ризику (ЦР) у найзагальнішому вираженні можна визначити як різницю між очікуваним (запланованим без урахування ризику) прибутком від певного підприємницького проекту (Π_0) та прибутком з імовірним ризиком (Π_p), тобто за формулою:

$$\text{ЦР} = \Pi_0 - \Pi_p.$$

Наприклад, якщо існує ймовірна небезпека затоварювання новою продукцією, то ціну ризику в цьому разі можна визначити за формулою

$$\text{ЦР} = (\text{Ц}_0 - \text{C}_0)(1 - P) - \frac{\text{C}_p r P}{100},$$

де Ц_0 — ціна товару; C_0 — визначена собівартість товару; P — обсяг затоварювання; C_p — собівартість товару з імовірним ризиком; r — ринкова ставка позичкового процента.

6.3. ЗАХОДИ ДЛЯ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ АБО МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ

Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру. Ці процедури включають конкретні рекомендації для певних дій у разі виникнення несприятливих наслідків.

Зрозуміло, що треба не тільки уникати невинновданого ризику, а й ніколи не ризикувати понад власну ліквідність, якомога точніше визначаючи майбутні наслідки ризикової діяльності.

З метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації розробляються так звані альтернативні плани. Процедура їх розробки включає такі етапи:

- 1) виявлення основних факторів внутрішнього й зовнішнього середовища даного бізнесу, які спричиняють ситуацію ризику;
- 2) визначення масштабів їхнього впливу на даний бізнес;
- 3) визначення ймовірності такого впливу;
- 4) складання альтернативного плану дій для запобігання цьому впливу чи його мінімізації.

Визначаються також критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність застосу-

вання альтернативних планів; контрольні альтернативи, які показують основні результати використання таких планів.

У цілому альтернативні плани визначають, що саме повинен робити працівник за несприятливої ситуації і яких наслідків можна очікувати. Перевага альтернативних планів полягає в тому, що вони зменшують загальну невизначеність ринкової діяльності. Наявність таких планів свідчить про те, що підприємець знає про можливі ризики своєї діяльності й готується до них заздалегідь.

Слід розрізняти зовнішні та внутрішні способи зниження (оптимізації, передавання) ризику. До зовнішніх способів належать: по-перше, розподіл (делегування) частини ризиків між партнерами по реальному бізнес-плану, які матимуть змогу контролювати той чи той ризик, а також хеджування; по-друге, зовнішнє страхування ризику, тобто передавання певних ризиків страховій компанії.

Хеджування (захист від утрат) — це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем, наприклад, контрактів на поставку зерна під урожай наступного року. За контрактом споживач набуває право на зафіксовану кількість зерна в наступному році за обумовленою ціною і тим самим захищає себе від утрат за можливого неврожаю. Постачальник, у свою чергу, гарантує собі належну ціну на зерно, навіть коли вона наступного року з будь-яких причин знизиться.

Страхування передбачає, що страхувач за відповідні кошти (страховий внесок чи страхова премія) зобов'язується сплатити іншій стороні (страхувальникові) обумовлену страховим контрактом грошову суму, якщо останній зазнає збитків чи втрат.

Послуги страхових компаній можуть бути стандартизованими та договірними. Стандартизовані полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише окремі види страхових послуг, а договірні — визначають усі можливі види ризиків та порядок компенсації збитків. Види ризиків, які варто страхувати, названі в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

ВИДИ РИЗИКІВ, ЯКІ ДОЦІЛЬНО СТРАХУВАТИ

Види ризиків	Спосіб зменшення негативних наслідків
Пожежі та інші стихійні лиха	Страхування сум можливих збитків
Ризик знищення чи псування вантажу під час транспортування	Страхування вартості вантажу

Внутрішні способи зниження ризику для конкретних бізнес-планів досить різноманітні. Найтиповішими є: підвищення якості та ефективності управління фірмою; диверсифікація (розподіл інвестицій між різними об'єктами, видами діяльності, послугами тощо); лімітування (наприклад, встановлення верхньої межі інвестицій у певний проект); створення запасів (резервів) для покриття можливих непередбачених витрат; збільшення повноти та ґрунтовності інформації, на підставі якої приймаються конкретні управлінські рішення.

Фірма може зменшити свої втрати, використовуючи метод самострахування. Цей метод пов'язаний зі створенням спеціального резервного фонду і покриттям збитків за рахунок власних оборотних коштів фірми.

Самострахування застосовується, коли:

- 1) вартість майна, що страхується, є невеликою порівняно з майновими і фінансовими параметрами всього бізнесу;
- 2) імовірність збитків є надто малою;
- 3) фірма має велику кількість однотипного обладнання.

Безпосередньо в бізнес-плані необхідно:

- виокремити найбільш імовірні для даного бізнесу типи ризиків і в міру можливості оцінити їхній вплив на бізнес;
- указати, які засоби будуть використовуватись як реакція бізнесу на появу симптомів ризику;
- зазначити типи страхових полісів і на яку суму планується їх придбати.

Різнноманітні методи мінімізації ризиків можна проілюструвати на прикладі розробки бізнес-плану інноваційних проєктів. Це, зокрема: придбання загального (генерального) страхового полісу на суму ймовірних утрат від усіх ризиків або спеціалізованих страхових угод на окремі (типові) види ризику; оформлення страхових угод на індивідуальні (нетипові) ризики; передбачення в кошторисі інноваційного проєкту резервного фонду або сукупності резервних фондів для страхування, мінімізації та покриття збитків від ризиків і непередбачених витрат; укладання довгострокових угод на поставки сировини, матеріалів та інші види послуг; підготовка резервних альтернативних інвестиційних, науково-технічних і виробничих заходів; розробка сітьових графіків виконання проєкту з урахуванням резервів часу на операції, пов'язані з порівняно високим імовірним рівнем ризиків; здійснення біржових операцій, які страхують збут (придбання опціонів, ф'ючерсних, форвардних контрактів); участь у капіталі фірм, які є джере-

лами підвищеного ризику для даного інноваційного проекту; синхронізація періодів порівняно високих ризиків одного проекту з періодами найбільш надійних доходів за паралельними проектами.

Таким чином, особливо важливою практично для всіх бізнес-планів є необхідність заздалегідь виробити стратегію поведінки та запропонувати способи виходу з можливих ризикових ситуацій. Наявність альтернативних програм і стратегій для потенційного інвестора буде свідченням того, що підприємець знає про труднощі та належно до них підготувався.

Перелік контрольних запитань до розділу «Оцінка ризиків» наведено у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

**КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ
ДО РОЗДІЛУ «ОЦІНКА РИЗИКІВ»**

- Від чого залежить вибір типів ризиків, які треба розглянути в бізнес-плані?
- Які ризики можуть бути пов'язані з помилковим вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності?
- За яких умов виникають ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницького проекту фінансовими ресурсами?
- У чому полягає суть маркетингових ризиків та які причини їх виникнення?
- Які причини виникнення ризиків, пов'язаних із непередбаченою конкуренцією?
- Які особливості ризиків, пов'язаних зі впровадженням інновацій, функціонуванням венчурного бізнесу?
- Які ризики потребують відповідної оцінки в процесі обґрунтування бізнес-плану?
- Які компоненти включає концепція управління ризиками?
- Чи передбачається в бізнес-плані оцінка рівня ризиків?
- На чому базується загальний підхід до оцінки ризиків?
- Які методи використовуються для кількісної оцінки рівня ризику? Як визначається ціна ризику?
- Що саме ви розумієте під процесом реагування на небезпеку та загрози для бізнесу?
- Що таке альтернативний план? З якою метою його розробляють?
- За допомогою яких засобів можна нейтралізувати чи зменшити негативні наслідки діяльності фірми?
- Що таке хеджування?
- Які види ризиків і чому будуть страхуватися?
- Чи буде застосовуватися самострахування?



Резюме

1. Будь-яка бізнесова діяльність об'єктивно пов'язана з ризиком, тобто ймовірною загрозою втрати підприємцем власних ресурсів, зменшення чи втрати очікуваного прибутку, появи додаткових (непередбачених) витрат унаслідок дії певної сукупності чинників. Найчастіше спричиняють ризики:

- несприятливі тенденції у бізнесовому середовищі;
- техніко-технологічні нововведення, що зумовлюють надто швидке техніко-економічне старіння продукту бізнесу;

- конкуренція у сфері однотипного бізнесу;
- нерівномірність обсягів продажу і грошових потоків;
- непрогнозоване перевищення виробничих витрат;
- труднощі з одержанням кредитів і матеріальних ресурсів;
- недостатня компетенція персоналу фірми.

2. У бізнесі можуть мати місце різноманітні ризики, пов'язані з:

- неправильним вибором місця і цілей підприємництва;
- недостатніми інвестиціями;
- недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї;

- хибними чи недостатніми маркетинговими дослідженнями;

- недосконалою системою взаємодії з партнерами по бізнесу;

- непередбаченими витратами;
- недостатнім забезпеченням прав власності на конкретні вироби;

- розробкою та впровадженням конкурентами інноваційних проєктів;

- конфліктними ситуаціями законодавчого й соціального характеру.

3. Концепція управління ризиками має охоплювати:

- оцінку рівня ризику й побічних результатів, здатних негативно вплинути на економіку фірми;

- опрацювання економічних та інших заходів для запобігання можливим негативним наслідкам ризикованої діяльності.

4. Загальний підхід до оцінки ймовірних ризиків має ґрунтуватися на:

- виявленні різноспрямованих чинників, що збільшують (зменшують) негативний вплив певного виду ризику на бізнесову діяльність;

- оцінці конкретного виду ризику стосовно ліквідності підприємницького проекту і визначення доцільності його інвестування;
- установленні допустимого рівня можливого ризику;
- здійсненні конкретних заходів для зниження ризику в бізнесовій діяльності.

5. Можливе використання кількох методів кількісної оцінки рівня ризику, а саме:

- статистичного методу, коли рівень ризику визначається розрахунком середньоквадратичних відхилень від очікуваних показників;
- методу доцільності витрат, що базується на ідентифікації зон ризику з урахуванням різного рівня ризику окремих елементів витрат;
- методу експертних оцінок, що уможливорює використання бальних оцінок імовірності конкретного ризику та його впливу на ефективність діяльності фірми;
- аналітичного методу (методу аналізу чутливості), реалізація якого здійснюється поетапно: 1) визначають ключові параметри підприємницької діяльності; 2) з'ясовують чинники, що впливатимуть на досягнення результатів і рівень можливого ризику; 3) розраховують значення ключових параметрів та обґрунтовують спроби зменшення ризику;
- методу аналогій, що ґрунтується на аналізі ризиків в аналогічних проектах, реалізованих раніше іншими підприємцями.

6. У загальному вигляді ціна ризику може обчислюватися як різниця між очікуваним (без урахування ризику) прибутком від конкретного підприємницького проекту і прибутком з імовірним ризиком. При цьому величину прибутку розраховують як різницю між ціною товару і собівартістю (валовими витратами) його виготовлення.

7. Так звані альтернативні плани складаються з метою своєчасного реагування на можливі негативні наслідки ризикової ситуації. Безпосередня процедура розробки цих планів охоплює такі етапи:

- 1) виявлення основних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища конкретного бізнесу, що спричиняють ситуацію ризику;
- 2) прогнозування масштабів впливу цих чинників на бізнесовий проект;
- 3) визначення ймовірності появи цих чинників;
- 4) формування альтернативного плану дій, виходячи з найбільш реальних припущень.

При цьому визначають так звані критичні точки, досягнення яких свідчить про несприятливий розвиток подій і необхідність використати альтернативні плани.

8. Розрізняють зовнішні й внутрішні способи зменшення (нейтралізації) ризиків.

У практиці господарювання найпоширенішими зовнішніми способами вважають:

- хеджування (захист від утрат) укладенням довгострокової угоди на поставку продукції за обумовленою ціною;
- страхування, що здійснюється придбанням страхових полісів або укладенням спеціальної угоди.

Найбільш типовими внутрішніми способами зниження ризику є такі:

- підвищення ефективності управління фірмою (у тому числі й за рахунок значного розширення інформаційного поля, що використовується в процесі розробки бізнес-планів);
 - диверсифікація (розподіл між різними проектами) і лімітування (установлення верхньої межі інвестування в певний проєкт) інвестиційних ресурсів;
 - самострахування (утворення спеціалізованого резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів).
-
-

Частина 3

СИТУАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Розділ 1

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ РІЗНИХ ВИДІВ БІЗНЕС-ПЛАНІВ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- ознайомитеся з основними специфічними видами бізнес-планів;
- дізнаєтеся про особливості їх розробки;
- вивчите структуру цих видів бізнес-плану.



Ключові терміни й поняття

Реорганізація
Банкрутство
Фінансове оздоровлення
Санація
Інновація
Інноваційний проект
Диверсифікація

1.1. БІЗНЕС-ПЛАН ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Значна частина підприємств України на сучасному етапі розвитку економіки перебуває у досить скрутному фінансовому становищі. Криза неплатежів, неспроможність розрахуватися за власні борги, брак коштів, щоб адаптуватися до нових умов господарювання і налагодити випуск якісної та конкурентоспроможної продукції призвели до майже повної зупинки багатьох підприємств. Такі кризові комплекси потребують сторонньої допомоги для налагодження нормальної та прибуткової господарської діяльності. Для виведення їх із кризового стану було розроблено певні програми, заходи та процедури, описані й затверджені в законодавчому порядку.

У системі заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризового фінансового стану важлива роль належить його санації, або фінансовому оздоровленню. За умов ринкової економіки фінансове оздоровлення підприємств є важливим інструментом регулювання структурних змін та входить у систему найдійовіших механізмів фінансової стабілізації підприємств.

Фінансове оздоровлення підприємства — це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності.

Процес фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення заходів, що потребують певних коштів, котрі надходять, як правило, із зовнішніх джерел. Як і кожний проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект фінансового оздоровлення потребує складання відповідного бізнес-плану, тобто документа, який визначає цілі та розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. Бізнес-план фінансового оздоровлення розробляється зазвичай представниками санатора, підприємства-боржника та незалежної аудиторської фірми.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, хоч і має ознаки, логіку побудови та загальну структуру стандартного бізнес-плану, проте, відрізняється певними особливостями, які впливають із самої суті та специфіки проведення санації.

Оскільки бізнес-план санації підприємства покликаний передовсім обґрунтувати потребу в коштах для фінансового оздоровлення підприємства, то найпершою та найголовнішою його особ-

ливістю є докладна оцінка кризового стану підприємства. Ці відомості подаються як перший розділ бізнес-плану (після резюме) і містять:

- загальну характеристику підприємства;
- оцінку його фінансового стану;
- опис тих «вузьких місць» та «проблемних зон», що призвели до кризового стану.

Другим розділом, характерним саме для цього виду бізнес-плану, є обґрунтування основних параметрів фінансового оздоровлення. Цей розділ містить такі дані:

- обґрунтування концепції та форми санації;
- обґрунтування джерел фінансування проекту;
- розрахунки потреби підприємства у фінансових ресурсах;
- прогнозні результати реалізації проекту.

Обґрунтування концепції санації відіграє чи не найважливішу роль під час розробки бізнес-плану, адже вона відображає ідеологію здійснення передбаченого оздоровлення, визначаючи його майбутні напрями та форми. На вибраній концепції санації будуються всі наступні обґрунтування як напрямів діяльності, так і джерел та розмірів потрібних фінансових вкладень.

Так, за «оборонної» концепції санацію спрямовано на скорочення обсягів операційної діяльності та на залучення зовнішньої фінансової допомоги для відповідної реструктуризації підприємства, в процесі якої воно позбавляється певних структурних підрозділів, незавершених капітальних вкладень та інших видів активів у цілях фінансової стабілізації. За «наступальної» концепції наявна орієнтація на диверсифікацію операційної діяльності, яка має збільшити розмір грошового потоку за рахунок зростання ефективності господарської діяльності. У такому разі кошти та оздоровчі заходи спрямовуються на розширення асортименту конкурентоспроможної продукції та вихід на нові ринки збуту. Як бачимо, за різних концепцій бізнес-план набуває зовсім різного спрямування.

Виходячи з вибраної концепції фінансового оздоровлення обґрунтовується прийняття рішення про конкретну форму здійснення заходів та джерела їх фінансування.

Існують дві форми можливого вибору:

1) санація підприємства, спрямована на рефінансування його боргу. Така санація здійснюється, щоб допомогти підприємству усунути свою неплатоспроможність у тому разі, коли його кризовий стан ідентифіковано як тимчасовий та такий, що не має катастрофічного характеру;

2) санація підприємства, спрямована на його реорганізацію. Така санація здійснюється за глибокого кризового стану підприємства та потребує здійснення низки організаційних процедур, спрямованих на створення ефективніших організаційних форм його господарської діяльності.

Друга форма проведення санації є складнішою та масштабнішою, вона потребує додаткових даних для розрахунків та визначення потрібних заходів, а тому й відповідний бізнес-план матиме певні особливості, що будуть розглянуті далі.

Ще одним специфічним розділом санаційного бізнес-плану є проєктний. Він характеризує:

— заходи для відновлення платоспроможного попиту підприємства;

— заходи для загальної підтримки ефективності господарської діяльності об'єкта санації.

Далі бізнес-план будується за звичайною схемою і містить такі підрозділи:

4. Дослідження ринку.
5. Маркетинг-план.
6. Виробничий план.
7. Організаційний план.
8. Оцінка ризиків.
9. Фінансовий план.

Після складання бізнес-план фінансового оздоровлення має пройти процедуру його затвердження. Спочатку готовий бізнес-план має бути розглянутий усіма заінтересованими сторонами (підприємством-боржником, його кредиторами та санаторами). Після цього за згодою всіх цих сторін він затверджується та береться до виконання.

Мета фінансового оздоровлення вважається досягнутою, а відповідно, і розроблений бізнес-план ефективним, якщо за рахунок зовнішнього фінансування та реорганізаційних заходів буде нормалізовано господарську діяльність та відвернуто банкрутство й ліквідацію підприємства.

1.2. БІЗНЕС-ПЛАН РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Реорганізація підприємства, спрямована на його оздоровлення, часто спричиняється до зміни структури і навіть юридичного статусу підприємства. Вона може мати такі основні форми:

— реструктуризація (організаційно-правова, управлінська, технічна, економічна, фінансова);

— приватизація.

Форми реорганізації є досить різними за своєю суттю, часто потребують розробки різних проектів, що відображується в певних особливостях бізнес-планів.

Так, у разі реструктуризації підприємств першою такою особливістю є необхідність розробки розділу «Вибір та обґрунтування виду реструктуризації». Його розробляють на підставі таких даних:

— аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства;

— аналіз конкурентоспроможності продукції;

— аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства;

— виявлення слабких місць та причин кризового стану підприємства;

— оцінка глибини кризового стану.

Правильно вибраний вид реструктуризації дасть змогу спрямувати отримані фінансові ресурси в потрібне русло та гарантовано досягти очікуваних результатів.

Наступним специфічним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанта реструктуризації», що складається на підставі оцінювання можливостей реорганізації окремих виробничих підрозділів і створення на цій базі самостійних підприємств. У цьому розділі аналізують:

— рівень освоєння нових ринків, що визначає можливу швидкість зміни структури збуту продукції;

— рівень специфічних виробничих знань та технологій.

Реструктуризація може проводитися за такими варіантами:

1) злиття підприємств;

2) виділення окремих структурних підрозділів;

3) репрофілювання підприємства.

Вибір варіанта спирається на аналітичні дані, подані в попередніх розділах, та стає основою для розроблення наступних прогнозів та розрахунків.

Третім етапом є «Обґрунтування форми проведення реструктуризації» — оперативної або стратегічної. Цей розділ містить інформацію про:

— прогнозні терміни проведення реструктуризації;

— перелік заходів, що вживатимуться для цього.

У четвертому розділі вміщуються розрахунки витрат на реструктуризацію та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації підприємства присвячується обґрунтованим способам розв'язання соціальних проблем, які неминуче постають за проведення реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогнозу оцінку ефективності проекту, яка базується на:

— очікуваних результатах господарської діяльності підприємства;

— динаміці обсягу виробництва;

— підвищенні конкурентоспроможності продукції;

— прискоренні оборотності капіталу;

— збереженні гарантій соціального захисту працівників.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану і містить розрахунки та обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків і т. ін.).

Якщо реорганізація підприємства має форму приватизації, то відповідний бізнес-план розробляється покупцем за загальноживаною логікою та структурою.

Бізнес-планом приватизації вважається документ, який містить зобов'язання покупців відносно дальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливості їх виконати згідно з вимогами, установленими Фондом державного майна України.

Особливі відомості включають до бізнес-плану в таких випадках:

1. Для створення спільних (з участю держави) підприємств з іноземними інвестиціями бізнес-план розробляється:

— з обов'язковим визначенням запланованих іноземних інвестицій за видами;

— з обґрунтуванням розмірів та форми внесків засновників у статутний фонд та поданням запропонованого його розподілу;

— з пропозиціями відносно виробничо-господарської діяльності спільного підприємства та взаємовідносин між засновниками;

— з обов'язковим поданням плану розвитку спільного підприємства та прогнозних можливостей реінвестування прибутків.

Усі ці відомості включаються у відповідні підрозділи типового бізнес-плану.

У тому разі, коли спільне (з участю держави) підприємство з іноземними інвестиціями створюється на базі структурної одиниці (або групи структурних одиниць), то вся інформація в біз-

нес-плані (включаючи зазначені особливості) подається відносно тільки цієї структурної одиниці (або групи структурних одиниць).

2. Для створення спільних підприємств, якщо внеском з боку держави в підприємство з іноземними інвестиціями є інвентарний об'єкт, кошти, цільові банківські вклади, цінні папери, майнові права, права користування ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням та ін. Тоді бізнес-план розробляється тільки в проєктній частині (маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та програма інвестицій) відповідно до внеску.

3. За приватизації об'єкта незавершеного будівництва. У цьому разі в бізнес-плані наводяться:

— відомості про юридичний статус підприємства, якому належить об'єкт;

— загальна характеристика будівництва (призначення, проєктна потужність, генеральний підрядчик та проєктувальник, характер будівництва, його проєктна вартість, початок, дата консервації, строки будівництва);

— дані про фінансовий стан будівництва на дату приватизації;

— пропозиції претендента відносно дальшої експлуатації об'єкта.

Ураховуючи, однак, що процес масової приватизації державного майна в Україні завершений, бізнес-план відповідної спрямованості в майбутньому, очевидно, застосовуватиметься досить рідко.

1.3. БІЗНЕС-ПЛАН ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Для дальшого розвитку вітчизняної економіки все більшого значення набуває інтенсифікація інноваційних процесів, які дадуть змогу підняти її на якісно новий рівень. Інноваційні процеси різного спрямування відбуваються в усіх сферах соціальної та економічної діяльності держави в рамках підприємств та організацій різних форм власності.

За своєю сутністю інноваційний процес є послідовним ланцюгом подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги та поширюється в господарській практиці й суспільній діяльності.

Запровадження інновацій є чи не найбільш капіталомістким процесом у будь-якій галузі.

Унаслідок капіталомісткості цих процесів, а також небажання великих та неспроможності малих підприємств вкладати значні кошти в розробку та впровадження інновацій, на ринку інноваційних послуг почали з'являтися підприємства та об'єднання, ос-

новною діяльністю яких є фінансування та втілення в життя інноваційних проєктів. До таких фірм належать:

- венчурні фірми;
- технопарки;
- бізнес-інкубатори;
- технополіси.

Венчурні фірми працюють на етапах зростання інноваційної продукції, проводячи первинні розробки та втілюючи в життя ризикові інноваційні проєкти.

Завданням технопарків є стимулювання та підтримка малого інноваційного бізнесу.

Бізнес-інкубатори реалізують гарантовано прибуткові інноваційні проєкти.

Технополіси — це об'єднання наукових установ фундаментального та прикладного характеру, конструкторських та впроваджувальних організацій а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння нововведень.

Кожна з вищезазначених організацій бере для реалізації або фінансування відповідні інноваційні проєкти згідно зі своїм специфічним профілем.

Як і кожний проєкт, котрий потребує зовнішнього фінансування, інноваційний проєкт підлягає детальному обґрунтуванню (бізнес-плануванню). Бізнес-план інноваційного проєкту має загалом традиційну структуру. Проте специфіка як самого інноваційного проєкту, так і організацій, що його виконують і впроваджують, певною мірою позначається на структурі бізнес-плану.

Так, дещо змінюється перший розділ, який називається «Опис продукції (інновації)» і включає такі дані:

- опис науково-технічного продукту (його призначення, технічні параметри, новизна споживчих якостей, переваги перед аналогами або унікальність продукту);
- можливі галузі застосування продукту (галузі народного господарства, в яких можливе застосування, конкретні споживачі);
- перспективи вдосконалення продукту (напрямки дальшого вдосконалення споживчих якостей продукту, прогностичні строки досягнення таких удосконалень).

До того бізнес-плану обов'язково включають розділ «Правовий захист». Він містить інформацію, структуровану за такими підрозділами:

- рівень розкриття науково-технічних досліджень (демонстрації нового продукту на виставках, публікації в пресі);

— наявність охоронних документів щодо проекту (патентів, авторських свідоцтв);

— складання угод про відступлення (перевідступлення) прав власності (у разі потреби);

— коли за тематикою проекту проводились патентні дослідження, наводиться інформація про ціль досліджень, глибину пошуку та самого дослідника;

— наявність або потреба придбання сертифікатів (відповідності, якості, гігієнічності і т. ін.).

Усі інші розділи бізнес-плану, а також його структура, суттєво не відрізняються від стандартних.

Проте певні організації, що фінансують або впроваджують інноваційний проект, висувають власні вимоги до складання бізнес-планів і не вимагають їх стандартного оформлення.

Так, венчурні фірми часто задовольняються поданням документа, який послідовно та обґрунтовано відповідає на такі запитання:

1. Яка інвестиційна ефективність проекту проти безризикової ринкової ставки позичкового процента, тобто найпростішої альтернативи вкладання коштів? Як при цьому враховуються ризики проекту?

2. Наскільки містким (за платоспроможним попитом), вигідним, перспективним і нескладним для освоєння (не дуже високий рівень конкуренції, відносно вільний доступ, наявність помітних вільних «ніш») є ринок збуту пропонованого товару чи послуги?

3. Якщо на ринку збуту рівень конкуренції є досить високим або його вже монополізовано (тобто вільних «ніш» бракує), то чи є конкурентні переваги продукту настільки значущими, щоб розраховувати на витіснення з ринку наявних там конкурентів?

4. Наскільки задовільним за рівнем цін і обсягом пропонування є вибраний у бізнес-плані ринок ресурсів (сировини, матеріалів, що комплектують вироби), необхідних підприємству за запропонованим проектом?

5. На які технічні і комерційні ризики підприємство (проект) може наражатися і як, з якими витратами планується їх мінімізувати?

6. Скільки коштів, коли, в якій формі (гроші, устаткування, «ноу-хау» і т.п.) і чому саме стільки й у цій формі потрібно від венчурного інвестора для фінансування проекту?

7. Які перспективи отримання прибутку від проекту (коли і в якій формі це станеться); на який об'єктивний стартовий період тимчасово збиткової діяльності підприємства треба зважати; чи не потрібно буде, рятуючи проект і вкладений капітал, певний

час навіть запобігати неплатоспроможності підприємства додатковими «вливаннями» в нього ліквідних фондів?

8. Наскільки оптимальною з погляду максимізації прибутку є політика узгодження підприємством очікуваних цін продажу, обсягів випуску продукту на ринок, структури поточних витрат і розміру стартових інвестицій?

До бізнес-плану інноваційного проекту бажано додати експертний висновок науково-дослідної установи, що підтверджує промислово придатність нововведення.

1.4. БІЗНЕС-ПЛАН ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з головних особливостей функціонування підприємства за ринкових умов є здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, залишаючи неvigідні й захоплюючи нові, перспективніші ринкові ніші. Одним з найважливіших напрямків розв'язання проблем, пов'язаних з постійним пристосуванням підприємств до умов зовнішнього середовища, є диверсифікація підприємства.

У широкому розумінні диверсифікація — це розширення сфери діяльності будь-якої організації без огляду на те, до якої сфери економіки вона належить.

Теоретично диверсифікація покликана розв'язати такі проблеми:

- підвищити стійкість бізнесу;
- збільшити розміри бізнесу;
- використати нові можливості;
- збільшити ефективність бізнесу за рахунок синергії;
- з найменшими втратами змінити вид діяльності.

Але досить часто трапляється так, що підприємства, які вирішили диверсифікувати свою виробничу діяльність, не знають усіх «підводних каменів» та «пасток» цього процесу. Найчастіше керівники не замислюються над такими питаннями, як проблема взаємодії різних видів бізнесу, «розпорошення» ресурсів, складнощів «вбудовування» нового бізнесу в існуючий, розподілу ресурсів між старим та новим бізнесом.

Виходячи з цього буде найдоцільнішим перед прийняттям рішення про диверсифікацію діяльності підприємства скласти відповідний бізнес-план, який одразу висвітлить усі «вузькі місця». Розробка такого бізнес-плану потрібна не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для самих власників компанії, яка бажає розширити чи змінити свій бізнес.

Найпершим завданням бізнес-плану диверсифікації діяльності є обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

В економіці виділяють два основні її види — споріднену (пов'язану) та конгломератну диверсифікацію. Інакше кажучи, у процесі пошуку варіантів диверсифікації компанія може спинити свій вибір на спорідненій чи на новій для неї галузі.

У першому випадку диверсифікація проводиться за напрямками, які мають певну стратегічну спорідненість. Це уможлиблює повне чи часткове використання наявних виробничих технологій, каналів розподілу, торгової марки, реклами, системи постачання, тобто практично всіх операційних підрозділів фірми. Така диверсифікація забезпечує нові можливості для зниження витрат виробництва, обміну технологіями і використання торгової марки, дає змогу отримувати інші переваги від розширення діяльності, а також є важливим елементом конкурентної боротьби із суперниками, які ще не диверсифікувалися чи диверсифікувалися, але не спромоглися належно використати такого роду переваги.

На відміну від спорідненої конгломератна диверсифікація не передбачає використання синергічних ефектів. Рішення про диверсифікацію в тій чи тій галузі виробничої діяльності часто є результатом не тільки творчого пошуку, а й наслідком вигідного придбання відповідних компаній. Засадничий принцип такої диверсифікації виходить з того, що будь-яка компанія, котру можна придбати на вигідних фінансових умовах і яка має добрі перспективи отримання прибутку, це вигідний напрямок для диверсифікації.

Вибір виду диверсифікації в певній мірі залежить від поточного фінансового стану підприємства. Таким чином, бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства в першому розділі вміщує всебічний аналіз його фінансового стану та обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

Зв'язок між фінансовим станом і диверсифікацією виробництва достатньо простий, оскільки перше зумовлює напрямок і ефективність другого. Так, якщо, наприклад, підприємство перебуває на початкових стадіях розвитку і має досить хисткий фінансовий стан, то напрямки диверсифікації для таких підприємств завжди спиратимуться на об'єктивну основу — альтернативне використання відходів, виробничих потужностей, торгово-комерційної мережі — і будуть тісно пов'язані з фінансовими можливостями традиційного виробництва. Далі, у міру зростання фірми, збільшення її фінансової стійкості зменшується роль основного виробництва, цілі отримання прибутку досягаються через розширення можливостей міграції капіталу за межі галузі, регіону, національ-

ної економіки. Так, якщо існує надлишок капіталу і його немає сенсу вкладати через неефективність (низьку віддачу інвестованого капіталу) або через те, що галузь не є перспективною, то, звичайно, є сенс спинитися на конгломератній диверсифікації. Коли ж фінансовий стан є непевним, то тут варто спинитись на детальному розгляді можливості синергічної диверсифікації.

У другому розділі бізнес-плану подається інформація щодо конкретної форми та направленості диверсифікації.

Так, якщо на основі фінансового аналізу було вибрано споріднену диверсифікацію, у другому розділі бізнес-плану треба розглянути інформацію про ту галузь, на ринки якої компанія спрямує свою діяльність. У цьому розділі має бути проведений тест на привабливість. Галузі, що їх вибирають для диверсифікації, мають бути структурно привабливими принаймні в перспективі. Використання аналізу галузей треба спрямувати на порівняння привабливості інвестиційних можливостей у нові галузі з тими, які фірма вже освоїла.

Якщо ж було вирішено провести конгломератну диверсифікацію, то в цьому розділі треба подати повну інформацію про фірми, які будуть придбані, або про підрозділи, котрі будуть створені «з нуля» як оператори кардинально нових ринків.

Третій розділ бізнес-плану в обох випадках повинен бути присвячений розв'язанню питання щодо сумісності існуючих та нових сфер бізнесу. У цьому розділі розглядаються результати проведених тестів «на вартість входження» та на додаткові вигоди, а також докладно розробляється відповідна корпоративна стратегія підприємства.

Результати тесту «на вартість входження» мають засвідчити, що витрати, пов'язані з проникненням у новий бізнес, не поглинатимуть усіх майбутніх доходів. Потреба в такому тестуванні пов'язана з високими бар'єрами на вході до структурно привабливих галузей.

Тест на додаткові вигоди дає змогу переконатись, що новий підрозділ матиме конкурентні переваги від взаємодії з корпорацією, або сама корпорація підвищить свою загальну конкурентоспроможність унаслідок появи цього нового підрозділу.

Усі наступні розділи бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства (дослідження ринку, маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та оцінка ризиків) мають стандартну побудову з традиційним набором питань. Проте в кожному з цих розділів уся інформація, розрахунки та прогнози мають стосува-

тися не тільки нових сфер бізнесу, продукції або ринків збуту, але також їхнього зв'язку з основним бізнесом.

В усіх розділах та підрозділах бізнес-плану обов'язково треба навести прогнози впливу будь-яких заходів або рішень, пов'язаних із новим спрямуванням бізнесу, на базову діяльність компанії.



Резюме

1. У системі заходів, що мають на меті виведення підприємства з кризового фінансового стану, важлива роль належить його санації, або фінансовому оздоровленню. Бізнес-план санації підприємства покликаний передовсім обґрунтувати потребу в коштах для фінансового оздоровлення підприємства, отже, найпершою та найголовнішою його особливістю є глибокий аналіз кризового стану підприємства. Мета фінансового оздоровлення вважається досягнутою, а відповідно, і розроблений бізнес-план ефективним, якщо за рахунок зовнішнього фінансування та реорганізаційних заходів буде нормалізовано господарську діяльність та відвернуто банкрутство й ліквідацію підприємства.

2. Реорганізація підприємств тісно пов'язана з їх фінансовим оздоровленням і спрямована на здійснення організаційних процедур, що забезпечать ефективніші форми господарювання і тим самим сприятимуть їхньому фінансовому оздоровленню, підвищенню платоспроможності та конкурентоспроможності. У бізнес-плані реорганізації необхідно обґрунтувати вид та варіант організаційних змін та форму їх проведення. Бізнес-план приватизації складається за типовою формою.

3. Бізнес-план інноваційного проекту має переконливо обґрунтувати його комерційну привабливість. До нього бажано додати експертний висновок науково-дослідної установи про промислово придатність нововведення.

4. Підприємства, які вирішили диверсифікувати свою виробничу діяльність, часто не знають усіх «підводних каменів» та «пасток» цього процесу. Найчастіше керівники не замислюються над такими питаннями, як проблеми взаємодії різних видів бізнесу, розпорошення ресурсів, «вбудовування» нового бізнесу в існуючий, розподілу ресурсів між старим та новим бізнесом. Виходячи з цього буде найдоцільнішим перед прийняттям рішення про диверсифікацію діяльності підприємства скласти відповідний бізнес-план, який одразу висвітлить усі «вузькі місця». Розробка такого бізнес-плану потрібна не стільки для залучення зовніш-

нього капіталу на фінансування проекту, скільки для самих власників компанії, яка бажає розширити чи змінити свій бізнес. У процесі його складання необхідно обґрунтувати вид диверсифікації (на основі результатів ретельного стратегічного та фінансового аналізу). В організаційному плані треба приділити особливу увагу змінам, пов'язаним зі злиттям з іншими підприємствами або з їх поглинанням, якщо це передбачено проектом.

Розділ 2

ВИМОГИ КРЕДИТОРІВ ТА ІНВЕТОРІВ ДО ЗМІСТУ БІЗНЕС-ПЛАНІВ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- дізнаєтеся, які міжнародні фінансові організації фінансують підприємницькі проекти в приватному секторі української економіки;
- ознайомитеся з умовами фінансування бізнес-проектів міжнародними фінансовими організаціями;
- дізнаєтеся, як треба оформити заявку на фінансування;
- з'ясуєте, яким має бути успішний з погляду міжнародних фінансових організацій бізнес-план;
- усвідомите принципи гарантування прав кредиторів та інвесторів (організацію корпоративних відносин).



Ключові терміни й поняття

*Міжнародні фінансові організації
Умови фінансування бізнес-проектів
Заявка на одержання фінансування
Процедура розгляду заявок
Успішний бізнес-проект
Безпека капіталу*

Корпоративне управління

2.1. УМОВИ ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ МІЖНАРОДНИМИ ФІНАНСОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Розробляючи стратегії фінансування бізнес-проекту, необхідно орієнтуватися на найдешевші фінансові ресурси з наявних на ринку. До таких, зокрема, належать кредити, які надаються в межах кредитних ліній, відкритих міжнародними фінансовими організаціями, а також інвестиції створених за їхньої підтримки венчурних фондів. Однак умови їх одержання є досить жорсткими і суттєво обмежують коло потенційних клієнтів. Доцільно розглянути критерії відбору інвестиційних проектів для фінансування в межах основних програм, які реалізуються нині в Україні.

Кредитні лінії міжнародних фінансових організацій функціонують під контролем Національного банку України, Міністерства фінансів України та реалізуються через уповноважені комерційні банки (банки-учасники).

1. Кредитні лінії Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) з розвитку малого та середнього бізнесу в Україні

До основних завдань ЄБРР в Україні належать:

— підтримка розвитку приватного сектору за допомогою кредитних ліній та інвестиційних фондів для малих та середніх підприємств (МСП), а також прямого фінансування спільних підприємств та місцевих приватних компаній;

— підтримка приватизації через надання фінансових та технічних послуг;

— підтримка зміцнення фінансового сектору з особливим наголошуванням на фінансуванні мікро-, малих та середніх підприємств (так, ЄБРР взяв участь у збільшенні капіталу фонду «Україна» і капіталізував післяприватизаційний фонд «Євровенчерз Україна»);

— сприяння приватним інвестиціям у харчову промисловість та розвиток сільського господарства;

— раціоналізація в енергетичній галузі;

— модернізація і реформування основних галузей інфраструктури (транспорт, зв'язок тощо).

Кредитні лінії МСП. На 31.12.2001 ЄБРР затверджено в Україні 57 проектів (не враховуючи завершені та реструктуризовані) на загальну суму близько 1,4 млрд євро. 46 з них реалізовуватимуться в приватному секторі. За станом на початок 2002 р. в

кредитній лінії МСП беруть участь 6 банків («Ажіо», «Аваль», «ВАБанк», «Форум», «Надра», «Приватбанк», «Укргазпромбанк»).

Потенційний позичальник кредитних ресурсів з числа МСП:

1) має бути зареєстрованою в Україні юридичною особою і належати до приватного сектору або контролюватися ним;

2) має бути платоспроможним та життєздатним з комерційного погляду;

3) повинен мати не більше ніж **500** постійних працівників;

4) не може бути компанією, пов'язаною з банком-учасником (БУ), який надає позичку;

5) не може вносити суттєвих змін до своїх установчих документів (щодо структури акціонерів, виду діяльності тощо) без згоди БУ протягом усього строку кредиту;

6) погоджується обмежувати розмір дивідендів згідно із зобов'язаннями щодо обслуговування боргу;

7) *активи* підприємства перед впровадженням проекту повинні становити не більше ніж **4 000 000** доларів США (на основі відновленої вартості, без урахування вартості землі та будівель);

8) співвідношення «Борг/Капітал» (з урахуванням позички) до та протягом строку впровадження проекту не повинне перевищувати **70 : 30**;

9) значення *коефіцієнта обслуговування боргу* для проекту і позичальника МСП як за визначення рентабельності проекту, так і під час його впровадження, має бути не меншим за **1,5**.

До бізнес-проектів, що потребують фінансування, ставляться такі вимоги:

1. Кожен проект затверджується на підставі оцінки, проведеної БУ та кредитним радником ЄБРР, включаючи перегляд бізнес-плану (якогось стандарту бізнес-плану для ЄБРР немає, але є певні загальні вимоги, наведені в додатках).

2. Проект мусить мати позитивну чисту теперішню вартість за ставки дисконту, яка щонайменше урівнювала б майбутні грошові надходження з вартістю кредиту, включаючи проценти та інші збори.

3. У проекті мають бути дотримані відповідні нормативи щодо охорони здоров'я, навколишнього середовища та безпеки праці, передбачені чинним екологічним законодавством України та природоохоронними вимогами й екологічними процедурами ЄБРР.

4. Проект не може бути пов'язаним із гральним бізнесом, виробництвом тютюнових виробів, міцних (зі вмістом алкоголю понад 15 %) напоїв, зброї та військового спорядження, а також з товарами або діяльністю, передбаченими природоохоронним списком ЄБРР.

5. Мінімальний розмір проекту — **180 000** доларів США.
6. Максимальний розмір проекту — **4 000 000** доларів США.
7. Позичальник або інший інвестор проекту (спонсор) мусить внести щонайменше **30 %** від вартості проекту з власних коштів (включаючи значну суму в грошовій формі).

8. Придбання товарів та послуг треба здійснювати за правилами ЄБРР, тобто так, щоб товари та послуги купувалися за ринковими цінами та за принципом тендеру і щоб рішення про капітальні інвестиції приймалися з урахуванням ефективності вкладення коштів на конкурентних засадах.

Умови фінансування:

1. Фінансування в доларах США надаватиметься для:
 - a) довгострокового фінансування засобів виробництва і пов'язаного з ним збільшення нормативного оборотного капіталу;
 - b) короткострокового фінансування витрат на імпортовану сировину і запасні частини для дальшої переробки або використання у виробництві;
 - c) фінансування лізингу;
 - d) короткострокового фінансування експортних контрактів.
2. Позички не надаватимуться для покриття існуючих зобов'язань приватних підприємств перед БУ або для інвестицій у цінні папери.
3. Щодо інвестиційних проектів ретроактивне фінансування може становити до **35 %** суми позички для періоду не більше 3 місяців до схвалення позички.
4. Застава, запропонована позичальником як забезпечення субкредиту, повинна покрити щонайменше **120 %** позички; вона не може передаватися в заставу третім особам до повного повернення позички.
5. Позичальник повинен підтримувати страхування застави в повному обсязі на весь строк кредиту.
6. *Мінімальний розмір позички* — **125 000** доларів США.
7. *Максимальний розмір позички* — найменша сума з нижчезазначених:
 - a) **2 500 000** доларів США, при цьому загальна непогашена сума позички одному позичальнику (або групі позичальників, пов'язаних між собою), ураховуючи непогашені суми мікро- та мінісубкредитів, не повинна перевищувати **5 000 000** доларів США;
 - b) **20 %** капіталу БУ;
 - c) **70%** загальної вартості проекту;
 - d) будь-яка інша менша сума, установлена згідно з обґрунтованими вимогами НБУ.

8. Період повернення позички залежить від майбутніх грошових потоків за проектом і підлягає таким обмеженням:

а) позички надаються на *строк* до **5 років**, включаючи пільговий період щонайбільше у два роки;

б) позички для фінансування оборотного капіталу мають строк, що відповідає часу обороту коштів (як правило, до **12 місяців**).

9. *Проценти*, що підлягають сплаті за позичкою, складаються з:

а) процентної ставки для НБУ та маржі, що забезпечить БУ комерційний прибуток (процентна ставка для МСП-позичальників становить **LIBOR + 4—8 %**);

б) зборів та комісій, що включають одноразову комісію, комісію за зобов'язання та інші комерційно обґрунтовані комісії.

Конкурс бізнес-проектів для МСП. У 2001 р. ЄБРР був оголошений конкурс бізнес-проектів для малих та середніх підприємств. Компанії-учасники та їхні бізнес-проекти повинні відповідати вимогам кредитної лінії МСП-II. Кредити в розмірі від 125 000 дол. США до 2 500 000 дол. США надаються терміном до 5 років із пільговим періодом до 2 років. Головний приз — зменшення процентної ставки на 1,5—4 % залежно від суми кредиту.

Перелік документів, що подаються на розгляд, не є чітко зафіксованим, бо в кожному окремому випадку він залежатиме від специфіки бізнес-проекту. Проте обов'язково треба подати:

- Бізнес-план, що включає прогноз доходів та витрат і прогноз руху грошових коштів.

- Попередні угоди на придбання товарів, що будуть вироблятися в рамках проекту (де це можливо), або план продажу на весь період кредиту.

- Реєстраційні папери підприємства, статут, установчий договір, структура власності, повноваження керівництва підприємства, згода на одержання кредиту від акціонерів підприємства тощо.

- Баланси та звіти про фінансові результати за кілька останніх кварталів.

- Інформація про кредитну історію підприємства.

- Інформація про предмети застави.

- Інформація про результати порівняння не менше трьох постачальників (виробників) товарів, що в них купуватимуться товари за кредитні кошти.

- Незалежна екологічна оцінка проекту для підприємств, що належать до «високого» рівня ризику (добування та переробка нафти, мінеральної сировини, деревообробка та лісозаготівля, виробництво пластмас, м'яких засобів та мила, гуми, скла; аеропорти, автозаправні станції та ін.).

Мікрокредитування. У листопаді 1998 р. ЄБРР розпочав програму мікрокредитування в Україні. Ця програма (табл. 2.1) є розширенням кредитної лінії для малих та середніх підприємств, що існує в Україні з 1995 р. і становить за обсягом 120 млн доларів США. Програма мікрокредитування має на меті підтримку розвитку мікро- та малих підприємств через створення сприятливих умов для отримання банківських кредитів. Реалізація програми відбувається за підтримки TACIS — програми Європейського Союзу та USAID — Агентства США з міжнародного розвитку. З українського боку відповідальним за виконання проекту є Національний банк України.

Таблиця 2.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМИ МІКРОКРЕДИТУВАННЯ ЄБРР

Умови	Мікрокредити	Малі кредити
Індивідуальний розмір кредиту	до 20 000 дол. США (до 30 000 як виняток)	\$ 20 000 — \$ 75 000 (до \$ 125 000 як виняток)
Валюта і форма платежу	гривні, долари США або гривні, індексовані в долари США (до \$ 10 000, як правило, готівкою)	гривні або долари США, або гривні, індексовані в долари США
Процентна ставка	у гривнях: близько до ринкової в доларах США: нижче за ринкову (20—22 %)	у гривнях: близько до ринкової в доларах США: макс. LIBOR + 13 %
Вартість застави	100 % основної суми боргу та процентів	
Термін погашення	до 6 місяців	до 1,5 років
Механізм погашення	однакові місячні внески і основної суми, і процентів	однакові місячні внески (відстрочка виплат максимум на 2 місяці)
Максимальна кількість працівників	20	100

Мікро- (малий) позичальник (ММП) повинен бути суб'єктом підприємницької діяльності, створеним згідно з чинним законодавством України, або приватним підприємцем, який провадить господарську діяльність відповідно до вимог чинного законодавства, і відповідати таким критеріям:

а) ММП належать резидентам України, які ними й керують. Якщо мікро- (мале) підприємство частково належить іноземній

юридичній особі або іноземному громадянину, який постійно проживає за кордоном, воно може претендувати на отримання субкредиту за умови, що частка іноземної участі в цьому ММП не перевищує 49 % статутного фонду;

б) контрольний пакет акцій ММП належить приватним установам або особам (державна частка у статутному фонді не перевищує 49 %). ММП, що не є комунальним підприємством і в якому контрольний пакет акцій належить місцевій, обласній або центральній державній установі чи організації, може як виняток отримати субкредит за наявності письмової згоди консультанта ЄБРР, якщо воно розпочало процес приватизації, має незалежне управління, функціонує в конкурентному середовищі і на нього поширюється чинне законодавство про банкрутство;

в) у новостворених ММП щонайменше 30 % статутного фонду має бути сплачено акціонерами в натурі або грошима;

г) ММП має всі необхідні дозволи, ліцензії та іншу документацію і веде діяльність із дотриманням чинних загальнодержавних і обласних нормативно-законодавчих актів щодо охорони здоров'я і безпеки праці;

д) загальна сума субкредитів, отриманих і не погашених ММП у рамках кредитної лінії ЄБРР МСП-ІІ (ураховуючи мікро-, малі й середні субкредити), не може перевищувати 5 000 000 дол. США.

2. Проект «Трансформ» Німецько-українського фонду

Німецько-український фонд (НУФ) створено з ініціативи уряду Німеччини у 1996 році. Капітал НУФу становить 12 млн DM, які були надані Україні Кредитною установою для відбудови (KfW) від імені уряду Німеччини у вигляді гранту. НУФ було створено як неприбуткову організацію, що діє як «вічний» (револьверний) фонд. У липні 1999 року, під час офіційного візиту до України Федерального канцлера Німеччини Герхарда Шредера, Національний банк України та Міністерство фінансів України приєдналися до НУФу та збільшили його статутний капітал до 32 млн DM.

У межах цього проекту надаються кредити трьох видів: мікрокредити, кредити для малого бізнесу, кредити для спільних підприємств (табл. 2.2).

Цільова група потенційних позичальників:

- для мікрокредитів (мікро) — підприємства і приватні підприємці, що працюють у сфері торгівлі, виробництва або надання послуг;

- для малих кредитів (small) — те саме;
- для кредитів спільним підприємствам — спільні підприємства, що працюють у сфері виробництва або послуг, з німецьким засновником, частка якого в статутному фонді становить від 30 % до 70 %.

Таблиця 2.2

УМОВИ КРЕДИТУВАННЯ

Показник кредитування	Мікrokредити (micro)	Малі кредити (small)	Кредити спільним підприємствам
Сума кредиту	до 15 000 DEM або еквівалент у гривнях	від 15 000 DEM до 50 000 DEM або еквівалент у гривнях	від 50 000 DEM до 500 000 DEM або еквівалент у гривнях
Термін кредиту	<ul style="list-style-type: none"> • для поповнення оборотного капіталу — до 12 місяців • для кредитування основних засобів — до 18 місяців 	<ul style="list-style-type: none"> • для поповнення оборотного капіталу — до 12 місяців • для інвестицій в основні засоби — до 18 місяців 	до 18 місяців
Кількість співробітників	не більше 20 осіб	не більше 250 осіб	не більше 500 осіб
Процентна ставка	Максимум 8 + 15 = 23 %	Максимум 8 + 10 = 18 %	Максимум 8 + 5 = 13 %

Особливості програми НУФ:

- щомісячна сплата внесків (нараховані проценти та частина кредиту);
- бізнес-план не подається;
- розгляд кредитної заявки відбувається в найкоротші строки;
- можна оформити кредитну лінію;
- не кредитуються підприємства, діяльність яких завдає шкоди навколишньому середовищу та яка пов'язана з гральним бізнесом, з торгівлею цінними паперами, зі спекуляцією валютою, з придбанням, орендою чи експлуатацією нерухомості за винятком нерухомості, що використовується позичальником для цілей власного виробництва. Кредитні кошти не можуть бути використані на закупівлю та виробництво зброї і продукції військового призначення, тютюнових виробів та міцних алкогольних напоїв.

3. Проект структурної перебудови вугільної галузі Світового банку

Кредитна лінія на підтримку підприємств мікро-, малого та середнього приватного бізнесу (ММСП). Потенційними позичальниками для ММСП-проектів у рамках цієї програми є підприємства, що відповідають таким вимогам:

1) вони є юридичними особами, більшість часток статутного фонду яких належить юридичним особам недержавної форми власності або фізичним особам;

2) вони юридично та фактично розміщені в регіонах закриття шахт, до яких належать Луганська, Донецька, Волинська, Кіровоградська, Черкаська, Львівська, Закарпатська, Дніпропетровська та Житомирська області;

3) вони платоспроможні та життєздатні з комерційного погляду;

4) вони мають не більше ніж **500** постійних працівників;

5) вони створюють погоджену з Міністерством фінансів кількість робочих місць для працевлаштування колишніх шахтарів;

6) вони не є дочірньою компанією банку-учасника (БУ), який надає позичку;

7) вони не будуть вносити суттєвих змін до своїх установчих документів (щодо структури акціонерів, виду діяльності тощо) без згоди БУ;

8) вони згодні обмежувати розмір дивідендів відповідно до зобов'язань з обслуговування боргу;

9) їхні *активи* до впровадження проекту повинні становити не більше **2,5 млн** доларів США (на основі відновленої вартості, без урахування вартості землі та будівель);

10) співвідношення їхнього власного капіталу та боргу з урахуванням позички не перевищує **75 : 25** (крім мікропідприємств, допроектні активи яких не перевищують **100 тис.** доларів США);

11) значення *коефіцієнта обслуговування боргу* в них має бути не меншим за **1,3** (крім мікропідприємств, допроектні активи яких не перевищують **100 тис.** доларів США).

Вимоги до бізнес-проектів:

1. Кожен проект затверджується на підставі оцінки, проведеної БУ, включаючи перегляд детального бізнес-плану та плану експорту.

2. Проект мусить мати позитивну чисту теперішню вартість за ставки дисконту, яка щонайменше урівнювала б майбутні грошові надходження з вартістю кредиту, включаючи проценти та інші збори.

3. У проекті має бути спеціальний розділ, що обґрунтовував би його відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, викладеним в екологічних процедурах МБРР для банків України, а також відповідність чинним в Україні природоохоронним законам і правилам.

4. Проект не може бути пов'язаним із гральним бізнесом, виробництвом міцних напоїв, зброї та військового спорядження, а також з товарами або діяльністю, занесеними до природоохоронного списку ЄБРР.

5. Мінімальний розмір проекту — **20 000** доларів США.

6. Максимальний розмір проекту — **3 млн** доларів США.

7. Для інвестиційних проектів позичальник повинен внести щонайменше **25 %** від вартості проекту з власних коштів. Це не стосується мікропідприємств, для яких проект може на **100 %** бути профінансований з кредитних коштів.

8. Закупівля здійснюватиметься відповідно до правил ЄБРР з тим, щоб товари та послуги купувалися за ринковими цінами і щоб рішення про капітальні інвестиції приймалися з урахуванням ефективності вкладення коштів на конкурентних засадах.

Умови використання кредитів:

1. Фінансування у доларах США надаватиметься для:

а) довгострокового фінансування засобів виробництва (закупівлі вітчизняного або імпортного устаткування);

б) короткострокового фінансування матеріально-технічних витрат на виробництво;

с) фінансування лізингу;

д) фінансування постійного оборотного капіталу (терміном до одного року).

2. Позички не надаватимуться для покриття існуючих зобов'язань приватних підприємств перед БУ і для фінансування інвестицій у статутний капітал.

3. Додаткове *забезпечення* та інші гарантії мусять покрити щонайменше **120 %** від початкового розміру позички; вони не можуть передаватися в заставу третім особам до повного повернення позички.

4. *Мінімальний розмір позички* — **15 000** доларів США;

5. *Максимальний розмір позички* — найменша сума з нижчезазначених:

а) **2250 млн** доларів США; при цьому загальна сума позичок одному позичальнику (групі позичальників чи учасників, пов'язаних між собою) не може перевищити **5 млн** доларів;

б) **20 %** капіталу БУ;

- с) **75 %** загальної вартості проекту (крім мікропідприємств);
- д) будь-яка інша менша сума, встановлена згідно з обґрунтованими вимогами НБУ.

6. Період повернення позички залежить від майбутніх грошових потоків за проектом, але в будь-якому разі період погашення не може бути більшим за **5 років**, включаючи пільговий період максимально у **два роки**;

7. *Проценти*, що підлягають сплаті за позичкою, визначаються залежно від розміру допроектних активів підприємства:

а) для мікропідприємств, допроектні активи яких не перевищують **100 000** доларів США, — не більше **LIBOR + 13,75 %** на рік;

б) для малих підприємств, допроектні активи яких не перевищують **500 000** доларів США, — не більше **LIBOR + 10,75 %** на рік;

с) Для середніх підприємств, допроектні активи яких не перевищують **2 500 000** доларів США, — не більше **LIBOR + 7,75 %** на рік.

8. Плата за кредит включає також:

а) одноразову комісію за надання кредиту, яка становить **0,125 %** від затвердженої суми кредиту;

б) плату за зобов'язання у розмірі **0,75 %** річних від суми будь-якої затвердженої, але не одержаної своєчасно частини субкредиту ММСП.

Муніципальна кредитна лінія. За другим компонентом проекту реструктуризації вугільної промисловості кредитування може надаватися містам-учасникам. Виконавчий комітет Ради народних депутатів міста — потенційного учасника Муніципальної кредитної лінії — повинен бути відповідальним за райони, де Українською державною компанією з реструктуризації підприємств вугільної промисловості здійснюються програми закриття шахт.

До кредитування приймаються:

- муніципальні проекти підтримки і раціонального використання об'єктів соціального призначення шахт, які закриваються, взяті у власність міст-учасників, а також інші прибуткові інвестиційні проекти;

- проекти з енергозбереження, наприклад, поліпшення теплоізоляції будинків та реконструкції або заміни котлів;

- проекти підвищення ефективності водопостачання, включаючи встановлення лічильників води;

- проекти поліпшення розподілу електроенергії, включаючи встановлення лічильників електроенергії;

- проекти вдосконалення громадського транспорту;
- проекти вдосконалення збирання сміття та переробки твердих відходів;
- проекти створення муніципальних автостоянок автомашин;
- проекти створення муніципальних продуктових та речових ринків;
- інші прибуткові інвестиційні проекти, реалізація яких матиме значний економічний ефект і не стане на заваді розвитку приватного сектору.

У рамках затверджених проектів дозволено витратити кошти на: придбання засобів виробництва (вітчизняних чи зарубіжних) — довготермінове фінансування; фінансування постійного оборотного капіталу; розробку інженерних проектів; наймання робочої сили за контрактами на виконання окремих інвестиційних проектів. Цей дозвіл не поширюється на покриття поточних операційних витрат.

Будь-який муніципальний проект має забезпечити принаймні фінансову внутрішню норму прибутковості, яка дорівнювала б сумі субкредиту з урахуванням сплати процентів та інших платежів. Для муніципальних проектів, загальна вартість яких перевищує 250 тис. доларів, слід обчислювати також економічні норми прибутковості. Такі проекти не повинні бути пов'язані з такими видами діяльності, які заборонені чинним законодавством України. У бізнес-план кожного муніципального проекту обов'язково включають розділ, в якому ґрунтовно розглянуті питання належної охорони довкілля та екологічної безпеки реалізації такого проекту.

Максимальний розмір субкредиту муніципалітету не повинен перевищувати:

- 2 млн 250 тис. доларів (хоч вартість проекту може коливатися в межах від 20 тис. доларів до 3 млн доларів США);
- 10 % від загальних бюджетних виплат даному місту-учаснику;
- 80 % від загальної вартості проекту.

Мінімальний розмір субкредиту становить 15 тис. доларів США і надається позичальникам частинами відповідно до витрат, які здійснюються згідно з проектом через оплату контрактів на поставку товарів, надання послуг та виконання робіт у рамках проектів.

Міста-учасники зобов'язані зробити власний внесок у реалізацію проекту, який би покривав щонайменше 20 % від його загальної вартості, і забезпечити належні додаткові гарантії, зокрема,

у вигляді застави майна, що перебуває в комунальній власності міста-учасника, випуску облігацій муніципальної позички, субвенцій з обласного бюджету, які б покривали щонайменше 100 % суми субкредиту і не передавалися іншим сторонам до повного погашення позички. Юридичне оформлення таких гарантій здійснюється через укладення договорів застави або договорів поручництва у формі, розробленій Мінфіном. Терміни субкредитів залежать від потреб конкретного проекту, але не перевищують 5 років, ураховуючи щонайбільше дворічний пільговий період. Субкредити для поповнення оборотних коштів та вдосконалення діяльності вже існуючих підприємств обмежуються 12-місячним терміном. Процентна ставка за субкредитами, які Мінфін може надати містам-учасникам за рахунок коштів Муніципальної кредитної лінії, визначається як LIBOR + 2,5 % річних. Міністерству фінансів у момент виділення першої частини субкредиту сплачують комісію за відкриття кредитної лінії у розмірі 0,125 % від суми субкредиту. Субкредити надаються позичальникам у доларах США — валютний ризик покладається на позичальника.

4. Програма кредитування фонду «Євразія» (США)

Фонд «Євразія» — це приватна благодійна організація, створена 1993 року на кошти Агентства міжнародного розвитку США (USAID) для підтримання економічних і демократичних реформ на терені СНД.

Основною метою програми є надання на вигідних умовах дешевих кредитів тим малим та середнім підприємствам, які мають обмежений доступ до кредитних ресурсів.

Програма кредитування малого бізнесу призначена для малих приватних підприємств, що працюють у сфері виробництва або надання послуг, а також торговельних підприємств, котрі бажають придбати нерухомість або обладнання. Кількість працівників на таких підприємствах не повинна перевищувати 100 осіб. Заявка на кредит розглядається спеціалістами банку та фонду протягом місяця. Детальний аналіз проекту передбачає: проведення співбесід з клієнтом, відвідування компанії, аналіз документації. Програма не має пріоритетів щодо галузей діяльності потенційних позичальників.

Основні умови кредитування:

- максимальна сума кредиту — 100 000 дол. США;
- процентна ставка — 15 % річних;

- строк користування — до 36 місяців;
- умови користування — щомісячне погашення процентів за кредитом; індивідуальний графік сплати основної суми боргу залежно від проекту;
- використання кредиту — на розвиток виробництва та сфери послуг; на придбання нерухомості, обладнання;
- валюта кредиту — кредит надається в доларах США з можливістю конвертації в іншу валюту;
- забезпечення кредиту — рухоме та нерухоме майно позичальника.

5. Програму Western NIS Enterprise Fund

Western NIS Enterprise Fund (Фонд підтримки підприємств у нових західних незалежних країнах)¹ — це венчурний фонд з капіталом у розмірі 150 млн дол. США, наданих Конгресом Сполучених Штатів через Агентство міжнародного розвитку (USAID). Він був заснований у 1994 році і розпочав свою діяльність в Україні в червні 1995 року. Фонд фінансує малі та середні підприємства України, Молдови та Білорусі.

Фінансування середніх підприємств здійснюється у формі інвестування (часткової участі у статутному фонді через створення спільного підприємства або викуп акцій). Сума інвестицій становить 30—60 % вартості проекту.

Western NIS Enterprise Fund, як правило, фінансує малі та середні підприємства України та Молдови у формі внесків до статутного фонду, вкладаючи від 1 до 7,5 млн доларів США. Операції, пов'язані з борговими зобов'язаннями, полягають у прямих позичках підприємствам та фінансуванні оренди обладнання та/або майна.

Фонд прагне досягти зростання вартості своїх активів у довгостроковій перспективі (за досить скромного поточного прибутку на вкладений капітал) через здійснення прямих інвестицій та інвестицій в боргові цінні папери приватних підприємств з перспективою дальшого розвитку цих підприємств. Прямі інвестиції здійснюються способом безпосереднього придбання простих акцій. Після ліквідації інвестиції Western NIS Enterprise Fund може вкласти кошти в короткострокові проекти або тримати їх на депозитному рахунку.

¹ Країни, які входили до складу колишнього СРСР, за кордоном часто називають новими незалежними країнами — New Independent States.

Кредитування підприємств може здійснюватися у формі прямих позичок чи фінансування лізингу обладнання та/або іншого майна. Western NIS Enterprise Fund надає кредити в розмірі 10—100 тис. дол. США малим підприємствам та індивідуальним підприємцям. Строки погашення зобов'язань становлять від одного до трьох років. За користування кредитом позичальник сплачує проценти в розмірі 23—25 % річних. Графік повернення кредиту формується на індивідуальній основі (наприклад, у сільському господарстві він може мати сезонний характер).

У 2000 р. Western NIS Enterprise Fund провів конкурс інвестиційних проектів у галузі комп'ютерних технологій, розробок з програмного та апаратного забезпечення, інтернет-бізнесу (включаючи інтернет-технології, провайдинг, контент та e-commerce). Оголошений обсяг інвестицій — від 100 000 до 5 000 000 дол. США. Фонд вирішив вкласти 1 млн грн в українську компанію «Tessart Incorporation», яка спеціалізується у сфері програмування та відновлення програмного забезпечення.

6. Програма венчурного фонду «Україна»

Фонд «Україна» (Ukraine Fund) було засновано 1992 року в США з підписним капіталом 11,5 млн дол. США. Основними засновниками Фонду були Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація, Бостонський банк, а також приватні індивідуальні інвестори. Згодом капітал Фонду збільшився до 22,5 млн доларів унаслідок залучення додаткових інвестицій з боку існуючих інвестиційних компаній, а також кількох нових інвесторів, включаючи Інвестиційний банк «Кредитаншталт» (Відень) та грецький інвестиційний фонд «Commercial Capital».

Керівником Фонду є американська інвестиційна компанія Claflin Capital Management. З моменту свого заснування фондом «Україна» здійснено 32 інвестиції на суму понад 14 млн доларів. Основні галузі вкладення коштів — виробництво споживчих товарів, поліграфія, туристичний бізнес, автоперевезення, торгівля. Більшість портфельних компаній здолали негативні наслідки торгівельної фінансової кризи та показали стабільні темпи зростання. Хоч капітал фонду «Україна» практично вже повністю проінвестовано, пошук нових інвестиційних можливостей триває.

Фонд «Україна» інвестує кошти в малі та середні підприємства в Україні через придбання їхньої частки. Фонд здійснює інвестиційну діяльність, спираючись на такі принципи:

- Розмір початкової інвестиції коливається від 200 000 до 1 500 000 дол. США виходячи зі специфічних потреб проекту.

- Частка статутного фонду компанії до придбання становить, як правило, 20—50 %.

- Інвестиції Фонду спрямовано на придбання основних засобів та збільшення робочого капіталу.

- Наприкінці терміну свого існування (2006 рік), або й раніше, Фонд має продати всі свої активи, які він має в проінвестованих компаніях, згідно з порядком, передбаченим чинним законодавством України.

- Фонд не надає технічної допомоги компаніям, в які він інвестує кошти.

Заява на фінансування не має стандартної форми. Для того щоб бути привабливим для фінансування, проект має відповідати таким вимогам:

- ◆ бути комерційним і прибутковим для інвесторів;

- ◆ належати компанії, заснованій приватними засновниками або цілком приватизованій;

- ◆ не мати відношення до виробництва зброї або екологічно небезпечної продукції;

- ◆ як сам проект, так і діяльність компанії повинні відповідати всім вимогам чинного законодавства України, включаючи закони про охорону навколишнього середовища.

Крім того, діяльність компанії в цілому має переконливо свідчити, що:

- компанія успішно працює в запропонованому бізнесі, має значний потенціал для розширення виробництва та збуту.

- керівництво компанії спроможне реально функціонувати й розвивати свій бізнес у складних економічних умовах.

7. Програма «Євровенчерз Україна»

«Євровенчерз Україна» розпочала свою діяльність у травні 1999 як менеджер Українського венчурного інвестиційного фонду. Цей Фонд було засновано за ініціативи Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та голландського уряду з метою інвестування в підприємства малого та середнього бізнесу. Капітал Фонду становить 26 млн євро, які були надані ЄБРР, ФМО (голландський банк розвитку) та фізичними особами, які є менеджерами Фонду.

Фонд не має окремої галузевої спрямованості, але пріоритетними вважає сферу виробництва та дистрибуції товарів народно-

го споживання, харчову промисловість, телекомунікаційні проекти та сферу послуг. Фонд інвестує капітал тільки в компанії, в яких частка державної власності не перевищує 25 %. Фонд не прагне заволодіти контрольним пакетом акцій, але частка його власності в компанії має бути досить суттєвою (20—40 %).

«Євровенчерз Україна» розглядає можливості інвестування в компанії на різних етапах їхнього розвитку, однак перевагу мають ті, які успішно подолали етап організації та становлення бізнесу і на момент інвестиції потребують додаткового капіталу та досвіду для дальшого розвитку. Ясна річ, що найбільше шансів матимуть компанії з надійною історією розвитку, річним оборотом не менше 3 млн доларів США, які можуть обґрунтувати реальні можливості для дальшого збільшення обсягів продажу та прибутків.

Сума інвестиції в окрему компанію може коливатись від 0,5 млн до 3 млн доларів США в обмін на відповідну частку в статутному фонді компанії. «Євровенчерз Україна» передбачає продати свою частку в капіталі компанії та одержати прибуток на інвестований капітал через чотири—шість років.

У бізнес-плані, призначеному для «Євровенчерз Україна», необхідно висвітлити такі засадничі питання:

- керівники підприємства та їхній досвід роботи;
- стислий опис продукції/послуг;
- фінансові результати діяльності за минулі роки та фінансові прогнози на наступні 3—5 років;
- стратегія компанії з урахуванням необхідної інвестиції;
- аналіз ринку та конкуренції;
- сума інвестиції, яку планується залучити, та умови, які власники компанії пропонують інвесторам.

Процес прийняття рішення про надання позички може тривати від 3 до 6 місяців від початку детального ознайомлення з проектом.

8. Програма Мікрофінансового банку

Мікрофінансовий банк (МРВ) — перша фінансова установа, яка спеціалізується на кредитуванні малого бізнесу в Україні та орієнтована на потреби малого підприємництва. Банк розпочав свою діяльність 9 лютого 2001 року.

Його засновниками є: Європейський банк реконструкції і розвитку; Міжнародна фінансова корпорація; Німецько-український фонд; Фонд підтримки підприємств у нових західних незалежних державах (WNISEF); Голландський фонд DOEN; Німецька інвестиційна компанія ІМІ.

В основі діяльності банку лежить німецька технологія кредитування, яка бере до уваги реальні результати підприємницької діяльності, і західна процедура видачі кредитів, яка гарантує ефективність і швидкість їх оформлення. Кредити надаються у гривнях, євро та доларах США (табл. 2.3).

Позичальниками можуть бути як приватні підприємці (без створення юридичної особи), так і малі підприємства всіх сфер економічної діяльності недержавної форми власності (з кількістю постійних робітників не більше 150 осіб). Погашення кредитів здійснюється помісячно рівними частинами. Проценти нараховуються на залишок кредиту за фактичне його використання. Кредитний аналіз банк проводить самостійно.

Таблиця 2.3

УМОВИ КРЕДИТУВАННЯ MFB

	Мікрокредити	Мінікредити
Базові процентні ставки	від 1,5 % на місяць	від 1,25 % на місяць
Сума (до 100 % вартості застави)	до 10 000 дол. США (еквівалент у гривні або євро)	10 000—125 000 дол. США (еквівалент у гривні або євро)
Механізм погашення	Щомісяця рівними частками	
Строки кредитування	<ul style="list-style-type: none"> • поповнення оборотних коштів — до 9 місяців; • придбання основних засобів — до 18 місяців 	<ul style="list-style-type: none"> • поповнення оборотних коштів — до 12 місяців; • придбання основних засобів — до 36 місяців

Кредити не надаються для проектів, пов'язаних з виробництвом тютюну, алкогольних напоїв, зброї, з торгівлею цінними паперами, гральним бізнесом.

Робота із затвердження проектів, видачі та повернення кредитів проводиться Групою управління проектами міжнародних кредитних ліній при НБУ (ГУП НБУ). Надходження коштів кредитної лінії відбувається за схемою: ЄБРР → ГУП НБУ → Банк-учасник → Позичальник.

Для отримання кредиту на реалізацію певного проекту підприємець розробляє детальний бізнес-план, який подає на розгляд до комерційного банку. Експерти комерційного банку аналізують бізнес-план та в разі позитивного рішення заповнюють заявку на отримання кредиту, яка разом з іншими відповідними докумен-

тами подається на розгляд до ГУП НБУ. Протягом п'яти робочих днів ГУП на підставі критеріїв відповідної кредитної лінії проводить аналіз проекту та його оцінювання. У разі позитивного рішення комерційний банк (банк-учасник) та ГУП НБУ підписують угоду про перевідступлення кредиту, а банк-учасник та позичальник — субкредитну угоду. Банк-учасник приймає остаточне рішення про надання кредиту підприємству. Суми позичок за кожним із банків-учасників визначаються передовсім кількістю життєздатних проектів, поданих на розгляд. При цьому сукупний обсяг позичкових зобов'язань кожного з банків-учасників не може перевищувати подвійного розміру його сплаченого капіталу та резервів, обчислених згідно з вимогами Міжнародних стандартів обліку.

Допуск банків-учасників до кредитної лінії відбувається за принципом черговості. Для перших трьох проектів кожного банку-учасника кредити мають бути підтверджені представниками ЄБРР у письмовому вигляді. Для участі в кредитних лініях комерційні банки повинні відповідати певним критеріям, бути зареєстрованими в Україні, мати ліцензію НБУ та суворо дотримуватися вимог кредитної угоди. Комерційний банк, що не відповідає критеріям, утрачає можливість брати участь у кредитній лінії, але в разі поліпшення ситуації банк може знову набути таку можливість. Після надання кредиту протягом визначеного кредитною угодою терміну банк-учасник щомісяця подає до ГУП НБУ звіти про виконання кредитного проекту: виплату позичальником процентів, повернення сум кредиту, пені тощо. Суворе дотримання критеріїв пов'язане не тільки з формальними умовами кредитної лінії, а й з можливими ризиками.

Від запроваджених проектів Національний банк України прибутку не має. Отримуючи 2 %, НБУ покриває поточні витрати на обслуговування кредитних ліній, які не входять до його кошторису (0,5 %); ще 1,5 % іде на створення резерву для відшкодування втрат, передбачених угодами.

Досвід роботи з міжнародними фінансовими організаціями дає змогу розробити певні загальні характеристики «ідеального» позичальника та зразкового бізнес-плану.

Бізнес-проект, шанси якого бути профінансованим є найліпшими, має передбачати:

1. Розширення існуючого або суміжного бізнесу.
2. Міцну конкурентну позицію ініціатора проекту та контролювання ним достатньої частки ринку.
3. Інноваційність продукту або бізнесу в цілому.
4. Команду топ-менеджерів у складі директора, фінансового директора та директора з маркетингу.

5. Ґрунтовне дослідження цільового ринку, в ідеалі — частково сформовані канали розподілу.

6. Стабільний обсяг реалізації, що забезпечує постійне надходження грошових коштів.

Бізнес-план цього проекту має:

1) систематизувати інформацію за стандартними блоками: резюме, компанія (історія, сфера бізнесу, організаційна структура, кредитне досє), проект (концепція, стратегія, маркетинг, виробництво, організація роботи, інвестиційні потреби та обґрунтування вибору постачальників, фінанси, забезпечення кредиту);

2) уміщувати переважно табличну та текстову інформацію;

3) урахувати у фінансовому розділі лише приріст грошових потоків унаслідок реалізації проекту, а не грошові потоки компанії в цілому;

4) передбачати мінімальний обсяг інвестицій в основні засоби та реконструкцію підприємства;

5) давати реалістичну оцінку термінів реалізації проекту;

6) урахувати потребу підприємства в додатковому оборотному капіталі для реалізації проекту;

7) за обсягом не перевищувати 30—40 сторінок (у тому числі 1—2 сторінки резюме).

Таким чином, для того щоб одержати фінансування в межах кредитних ліній, проект має бути забезпечений добре розробленим бізнес-планом, а підприємство-ініціатор — платоспроможним, очолюваним ефективною командою топ-менеджерів та володіти достатнім майном для забезпечення кредиту.

2.2. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ОФОРМЛЕННЯ КРЕДИТНОЇ ЗАЯВКИ

Одним з основних питань, яке цікавить кредиторів ініціатора інвестиційного проекту, є можливість і порядок погашення його заборгованості перед ними. Ключові параметри процесу кредитування фіксуються в кредитній угоді, яка укладається між банком та позичальником, а саме:

- ◆ цільове призначення кредиту;
- ◆ сума наданого кредиту;
- ◆ термін повернення кредиту;
- ◆ умови і порядок його видачі (одноразово в повній сумі чи частками за певним графіком; переказуванням на розрахунковий

або на депозитний рахунок; з використанням чекової або акредитивної форми безготівкових розрахунків і т.п.);

- ◆ умови і порядок погашення кредиту (починаючи з моменту одержання фінансових ресурсів чи через певний пільговий період, протягом якого виплати не здійснюються);

- ◆ процентні ставки за кредит;

- ◆ забезпечення зобов'язань позичальника перед банком (застава, гарантії і т.п.);

- ◆ права та відповідальність сторін.

За **способом погашення** кредити поділяються на:

- ◆ такі, що погашаються поступово;

- ◆ такі, що погашаються одноразовим платежем після закінчення строку кредитування;

- ◆ такі, що погашаються згідно з особливими умовами, зафіксованими в кредитній угоді (наприклад, за наявності пільгового періоду).

За **характером та способом сплати процентів** виділяють кредити:

- ◆ з фіксованою процентною ставкою;

- ◆ з процентною ставкою, яка коригується залежно від рівня інфляції та відповідних змін облікової ставки центрального банку (ставки рефінансування НБУ);

- ◆ зі сплатою позичальником процентів протягом періоду використання позичених коштів (шомісяця, шокварталу);

- ◆ зі сплатою позичальником процентів одночасно з одержанням позичкових коштів (так звані **дисконтні кредити**).

Орієнтовний пакет документів, необхідний для одержання кредиту, включає:

1. Для приватного підприємця:

- Заява на одержання кредиту (див. додаток Л).
- Копія паспорта.
- Копія свідоцтва приватного підприємця.
- Копії патентів, ліцензій (за наявності).
- Документи, що підтверджують право власності на заставне майно.

- Договори оренди (за наявності).
- Чинні господарські договори (за наявності).
- Договори, на оплату яких будуть використані кредитні кошти (за наявності).

2. Для юридичної особи:

- Заява на одержання кредиту (див. додаток М).
- Копія установчого договору.

- Копія статуту.
 - Копія свідоцтва про реєстрацію підприємства.
 - Свідоцтво про реєстрацію платника ПДВ.
 - Протокол зборів засновників про намір узяти кредит.
 - Копії паспортів керівника і головного бухгалтера.
 - Копії наказів про призначення директора і головного бухгалтера.
- тера.
- Копії патентів, ліцензій.
 - Документи, що підтверджують право власності на заставне майно.
 - Договори оренди (за наявності).
 - Чинні господарські договори (за наявності).
 - Договори, на оплату яких видаються кредитні засоби (за наявності).

• Картка зі зразками підписів директора і головного бухгалтера.

При цьому слід пам'ятати, що «надання громадянином-підприємцем або засновником чи власником суб'єкта господарської діяльності, а також службовою особою суб'єкта господарської діяльності завідомо неправдивої інформації ...банкам ...з метою одержання ...кредитів чи пільг щодо податків у разі відсутності ознак злочину проти власності — карається штрафом від п'ятисот до тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до трьох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років. Ті самі дії, якщо вони вчинені повторно або завдали великої матеріальної шкоди, — караються позбавленням волі на строк від двох до п'яти років із позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю на строк до трьох років» («Кримінальний кодекс України» ст. 222).

Кредити юридичним особам та приватним підприємцям можуть надаватися:

- за рахунок власних коштів комерційних банків (овердрафт, кредити в національній та іноземній валюті);
- за рахунок міжнародних кредитних ліній.

У табл. 2.4 наведено матрицю вибору оптимальної форми кредитування.

Відповідно до базових умов кредитної угоди, укладеної за надання ініціатору інвестиційного проекту фінансових ресурсів, складається графік повернення кредиту, тобто розклад виплат, пов'язаних з обслуговуванням заборгованості в межах строку кредитування (помісячно, поквартально, по роках).

Таблиця 2.4

**ВИБІР ОПТИМАЛЬНОГО НАПРЯМКУ КРЕДИТУ
ЗАЛЕЖНО ВІД ПАРАМЕТРІВ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ**

Параметр	Вид діяльності		
	Торгівля	Послуги	Виробництво
Сума, дол. США			
До 10 тис.	1, 3, 6, 7, 8	1, 2, 3, 6, 7, 8	1, 2, 3, 6, 7, 8
10—20 тис.	3, 6, 7, 8, 9	2, 3, 6, 7, 8, 9	2, 3, 6, 7, 8, 9
20—75 тис.	4, 6, 7, 8, 9	4, 6, 7, 8, 9	4, 6, 7, 8, 9
75—100 тис.	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9	6, 7, 8, 9
100—125 тис.	6, 7, 8	6, 7, 8	6, 7, 8, 10
понад 125 тис.	6, 7, 8	5, 6, 7, 8	5, 6, 7, 8, 10
Строк			
До 1 року	1, 3, 6, 7, 8	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8	1, 2, 4, 6, 7, 8, 10
До 2 років	1, 4, 6, 8, 9	1, 2, 4, 6, 8, 9	1, 2, 4, 6, 8, 9, 10
До 3 років	6, 8, 9	5, 6, 8, 9	5, 6, 8, 9
До 5 років		5	5
Мета кредитування			
Поповнення оборотних коштів	1, 3, 6, 7, 8	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Капітальні (реальні) інвестиції	1, 4, 6, 8, 9	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Позначення кредитів	
1	НУФ до 15 000 DM (мікрокредити)
2	НУФ до 50 000 DM (кредити для малого бізнесу)
3	ЄБРР до 20 000 дол. США
4	ЄБРР до 75 000 дол. США
5	ЄБРР понад 125 000 дол. США
6	Кредит у гривнях (власні кошти комерційного банку)
7	Овердрафт (власні кошти комерційного банку)
8	Валюта (власні кошти комерційного банку)
9	Фонд «Євразія»
10	НУФ до 500 000 DM (кредити для спільних підприємств)

Ситуація 12

Фінансування інвестиційного проекту здійснюється за рахунок позичкового капіталу, одержаного у вигляді банківського кредиту. Сума кредиту становить 3 125 000 дол. США. Він надається позичальнику на строк 5 років під 10,4 % річних, але згідно з умовами кредитування в момент видачі кредиту стягується дисконт у розмірі 20 %. Наступна виплата процентів здійснюється в такому порядку: в кінці другого, третього та четвертого років сплачується по 250 тис. дол. США, а в кінці п'ятого року — 875 тис. дол. США. Кредит буде повернено за рахунок спеціально створеного фонду погашення кредиту, відрахування в який будуть здійснюватися, починаючи з першого року. Таким чином, на кінець п'ятого року цей фонд буде повністю сформований і забезпечить повне погашення кредиту. Плановий розмір чистого прибутку, який залишатиметься в розпорядженні підприємства після здійснення відрахувань у фонд погашення кредиту, становить 50 тис. дол. США.

Таблиця 2.5

ГРАФІК ПОВЕРНЕННЯ КРЕДИТУ, тис. дол. США

Показник	Роки					Усього
	1	2	3	4	5	
1. Залишок кредиту на початок року	3125	3125	3125	3125	3125	—
2. Проценти за кредит	625 ¹	250	250	250	825	2250
3. Прибуток до погашення боргу	447	1038	1141	1182	1192	5000
4. Чистий прибуток після відрахувань до фонду погашення кредиту	50	50	50	50	50	250
5. Відрахування до фонду погашення кредиту (р.3 – р.4)	397	738	841	882	267	3125
6. Повернення основної суми боргу	0	0	0	0	0	3125

¹ Сума дисконту.

Як видно з табл. 2.5, протягом строку кредитування підприємством були здійснені виплати з обслуговування боргу на суму 2250 тис. дол. США, а погашення основної суми боргу відбулося одноразово.

На рис. 2.1 дано графічну інтерпретацію даних табл. 2.5.

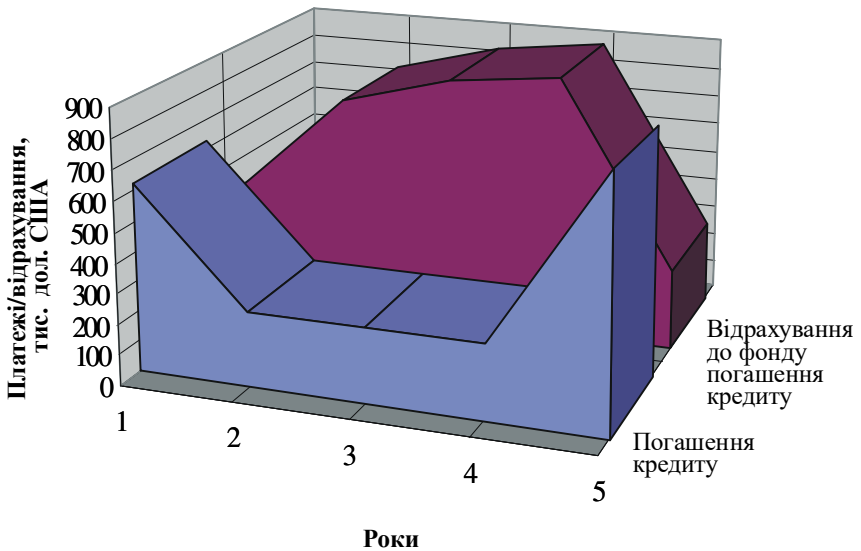


Рис. 2.1. Графік повернення кредиту

Погашення кредиту і нарахованих за ним процентів стосовно програм міжнародних фінансових організацій здійснюється позичальником щомісяця рівними частками, починаючи з дати списання суми кредиту з позичкового рахунка (табл. 2.6). За яскраво вираженої сезонності в бізнесі позичальника можливе застосування спеціального графіка погашення — зменшення або збільшення суми погашення основного боргу залежно від сезонних коливань виторгу клієнта.

За використання кредиту для закупівлі основних засобів, що потребують додаткового часу для замовлення, доставки, закупівлі, монтажу і запровадження його в експлуатацію, можлива відстрочка погашення основного боргу, але не більше двох місяців з обґрунтуванням необхідності відстрочки і жорсткого моніторингу.

Таблиця 2.6

**ПРИКЛАД ПОГАШЕННЯ КРЕДИТУ В РОЗМІРІ 1000 дол. США
НА СТРОК 10 МІСЯЦІВ ПІД 1,21 % У МІСЯЦЬ**

Місяць	Внесок, дол. США	Капітал, дол. США	Процент
1-й	106,88	94,39	12,49
2-й	106,88	95,21	11,67
3-й	106,88	97,41	9,47
4-й	106,88	97,93	8,90
5-й	106,88	99,94	6,94
6-й	106,88	100,45	6,43
7-й	106,88	101,87	5,01
8-й	106,88	102,72	4,16
9-й	106,88	104,51	2,37
10-й	106,84	105,52	1,22
	1068,76	1000,00	68,76

2.3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОТРИМАННЯ ПРАВ КРЕДИТОРІВ ТА ІНВЕТОРІВ ЗА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

Розробляючи бізнес-план, необхідно приділити значну увагу гарантуванню безпеки капіталу, який передбачається залучити у формі інвестицій або кредитів.

Інвестори як власники підприємства (акціонери) отримуватимуть дохід від реалізації проекту лише після розподілу прибутку, коли не будуть застосовані інші схеми отримання економічних вигід — наприклад, постачання інвестором реципієнту певних матеріальних ресурсів власного виробництва. Саме вони наражаються на ризик неотримання доходу в тому разі, коли діяльність компанії з тих чи тих причин не дає прибутку, а за банкрутства компанії одержують компенсацію лише після того, як будуть задоволені вимоги всіх інших.

Кредитори, на відміну від інвесторів, одержують прибуток, рівень якого зафіксовано в договорі з підприємством. Отже, вони

заінтересовані передовсім у гарантіях повернення позичених коштів, а тому не схильні підтримувати рішення, що забезпечують високий прибуток, але пов'язані з високими ризиками.

Тому бізнес-план, призначений для залучення зовнішнього фінансування, має переконати власників капіталу в тому, що їхнім інтересам ніщо не загрожує в процесі реалізації відповідного проекту. Для цього необхідно:

- забезпечити вільний доступ інвесторів і кредиторів до інформації, яка переконуватиме їх про безпеку капіталовкладень (якщо це не зашкодить комерційним інтересам підприємства);

- указати в бізнес-плані, що компанія суворо додержується загально визначених норм корпоративної поведінки;

- забезпечити непорушність прав інвесторів після вкладання ними капіталу.

До інформації, якої потребують інвестори, належать дані про структуру власності компанії, її стратегію, цілі та завдання, тактику діяльності керівництва, фінансову політику та фінансові результати діяльності, очікувані розміри прибутку, а також про будь-які значні події (зміни в структурі капіталу підприємства, у виробничій діяльності, зміни поточного та прогнозного стану ринку). Належна поінформованість уможливить їм оцінювання рівня управління та прийняття обґрунтованого рішення щодо інвестування своїх коштів.

Інвесторам потрібна інформація про вищих керівників підприємства, щоб вони могли оцінити їхній досвід та кваліфікацію, а також загрозу виникнення конфлікту інтересів, що, ясна річ, негативно впливатиме на їхню думку. Питання оплати праці топ-менеджерів є не менш важливим для власників капіталу, що його вкладають у бізнес-проект. Підприємство має надати достатню інформацію про винагороду, яка виплачується вищим керівникам (індивідуально чи в цілому), щоб інвестори могли належним чином оцінити переваги та недоліки політики оплати праці та вплив схем підвищення матеріальної заінтересованості на продуктивність роботи органів управління компанії.

Гарантії прав кредиторів мають принципове значення для забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Цю проблему треба розв'язувати комплексно в рамках способів зобов'язально-правового захисту (непрямий захист прав власності), корпоративного права, процедур банкрутства, податкового регулювання, виконавчого провадження. Зазначимо, що банкрутство є формою, як правило, застосовуваною в екстремальних випадках. У процесі банкрутства, як відомо, пріоритетність мають ін-

тереси кредиторів, а вимоги акціонерів стосовно активів компанії задовольняються в останню чергу. Оголошення компанії банкрутом передбачає значні витрати — як прямі (судові мита, адміністративні витрати, прискорений продаж активів, часто за заниженою ціною та ін.), так і непрямі (припинення бізнесу, вимога негайно задовольнити боргові зобов'язання тощо). Суперечки між різними групами кредиторів часто призводять до зниження, сказати б, «ефективності» банкрутства як інструменту задоволення зобов'язань усіх заінтересованих осіб.

Система способів гарантування прав інвесторів та кредиторів може розглядатися як корпоративне управління у вузькому розумінні цього поняття. Отже, у бізнес-плані мають бути висвітлені питання, які стосуються організації корпоративних відносин у процесі реалізації підприємницького проекту.



Резюме

1. Розробляючи стратегію фінансування бізнес-проекту, необхідно орієнтуватися на найдешевші фінансові ресурси з наявних на ринку. До таких належать, зокрема, кредити, які надаються в межах кредитних ліній, відкритих міжнародними фінансовими організаціями, а також інвестиції створених за їхньої підтримки венчурних фондів.

2. Бізнес-проект, шанси якого на фінансування міжнародними організаціями є найвищими, має відповідати таким вимогам: передбачати розширення існуючого або суміжного бізнесу, бути ініційованим конкурентоспроможним підприємством, мати інноваційну спрямованість та високоякісне маркетингове обґрунтування, забезпечувати сталі фінансові потоки.

3. Бізнес-план для подання міжнародним фінансовим організаціям має бути структурованим за певними стандартами, уміщувати переважно табличну та текстову інформацію, урахувати у фінансовому розділі лише приріст грошових потоків унаслідок реалізації проекту, а не грошові потоки компанії в цілому, передбачати мінімально необхідний обсяг інвестицій в основні засоби та реконструкцію підприємства, реалістично оцінювати терміни реалізації проекту, урахувати потребу підприємства в додатковому оборотному капіталі.

4. Для одержання кредиту юридичною особою необхідний такий пакет документів: заява, копія установчого договору, копія статуту, копія посвідчення про реєстрацію підприємства, посвідчення про реєстрацію платника ПДВ, протокол зборів засновни-

ків про намір узяти кредит, копії паспортів керівника і головного бухгалтера, копії наказів про призначення директора і головного бухгалтера, копії патентів, ліцензій, документи, що підтверджують право власності на заставне майно, договори оренди (за наявності), чинні господарські договори (за наявності), договори, на оплату яких видаються кредитні засоби (за наявності), картка зі зразками підписів директора і головного бухгалтера.

5. Відповідно до базових умов кредитної угоди, укладеної за надання ініціатору інвестиційного проекту фінансових ресурсів, складається графік повернення кредиту, тобто розклад виплат, пов'язаних з обслуговуванням заборгованості в межах строку кредитування (помісячно, поквартально, по роках).

6. За розробки бізнес-плану необхідно приділити значну увагу гарантуванню безпеки капіталу, який передбачається залучити у формі інвестицій або кредитів. Система способів гарантування прав інвесторів та кредиторів може розглядатися як корпоративне управління у вузькому розумінні цього поняття. Отже, у бізнес-плані треба висвітлити питання, які стосуються організації корпоративних відносин у процесі реалізації підприємницького проекту.

Розділ 3

ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте цілі та завдання презентації бізнес-плану;
- дізнаєтеся про чинники, що приваблюють кредиторів та інвесторів до фінансування та співробітництва;
- зрозумієте, що саме треба презентувати;
- з'ясуєте основні способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.



Ключові терміни й поняття

Презентація

Мета презентації бізнес-плану

Зміст презентації бізнес-плану

Ключові питання презентації

Форми проведення презентації

Ефективність презентації

Способи підвищення ефективності презентації

3.1. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ПРЕЗЕНТАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Презентація (від лат. *praesentatio* — передаю, вручаю) бізнес-плану означає спеціальну форму (процес) публічного його представлення заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою.

Презентація бізнес-плану здійснюється:

- для ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
- для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, найліпших ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми;
- для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

У процесі презентації бізнес-план має породжувати почуття оптимізму та ентузіазму. Інвестори не вкладатимуть свої гроші в проект, який не матиме для них бізнесового інтересу. Будь-який потенційний інвестор чи кредитор у процесі презентації бізнес-плану хоче переконатися в його реалістичності та ефективності. Якщо в процесі презентації підприємець буде спроможним довести до свідомості інвесторів (кредиторів) основні цілі, свої можливості та кінцеві результати, то він, як правило, може сподіватися на фінансову підтримку.

При цьому бізнесові інтереси заінтересованих осіб (кредиторів, інвесторів) не збігаються. Кредитора, як уже було сказано, передовсім турбує здатність компанії повернути свій борг. Він задовольняється тим, щоб регулярно виплачувались і борг, і проценти за користування позичкою.

Інвестори-акціонери прискіпливіше розглядатимуть сам бізнес-план. Вони будуть особливо уважними до питань, пов'язаних із розумним компромісом між інтересами акціонерного товариства та їхніми власними інтересами. Інвестора цікавитимуть перспективи прибутковості та зміцнення бізнесових позицій на ринку. Як відомо, ринок інвестицій характеризується найвищим рівнем конкуренції.

Якщо діяльність фірми буде успішною, то це позитивно позначатиметься на нормі прибутку інвестора, який одержує частку в доході в обмін на інвестиції. Інвестори готові прийняти на себе більший ризик за умови отримання більшого прибутку. Якщо ж прибуток є непорівнянним із ризиком, то інвестування в бізнесовий проект стає не вигідним.

Дуже важливим моментом процесу презентації бізнес-плану є показ очікуваних обсягів продажу в динаміці за певний період. При цьому прогнози мають бути реалістичними, інакше можна поставити під сумнів обґрунтованість самого проекту.

Наступним важливим кроком у процесі презентації є: пояснення обсягів необхідного інвестування, напрямів його використання; обґрунтування прибутковості вкладеного капіталу; наголошення на можливостях і термінах повернення позичкових коштів. Якщо ці дані старанно підготовлені й переконливо доведені в ході презентації бізнес-плану, вони можуть стати одним з важливих критеріїв оцінки привабливості започатковуваного бізнесу.

У процесі презентації бізнес-плану підприємцеві обов'язково треба довести своє вміння передбачити всі можливі типи та джерела виникнення ризиків, на які можна натрапити в новому бізнесі. При цьому дуже важливо виокремити найбільш імовірні ризики з тим, аби перекинути «місток» до відповіді на запитання, як зменшити ризики й втрати.

Слід зазначити, що відверте, виважене і стисле обговорення цього питання в процесі презентації бізнес-плану передовсім характеризуватиме підприємця з найліпшого боку, а також засвідчить, що він виявляє належну турботу про ефективне використання й захист капіталу, який має намір одержати від свого партнера.

Тривалість презентації звичайно становить близько 20 хвилин. Після цього підприємець має бути готовий до відповідей на запитання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними інвесторами.

Процес презентації бізнес-плану буде ефективним, якщо враховуватиме ті чинники, які «зваблюють» кредиторів та інвесторів до фінансування й співробітництва. Досвід свідчить, що найбільшу увагу привертають:

- особисті ділові якості підприємця, його здібності як керівника;
- явно виражена заінтересованість підприємця своїм бізнесом, бажання будь-що досягти поставленої мети;
- професійна компетентність та обізнаність підприємця в практичних організаційно-економічних питаннях бізнесу;
- склад провідних менеджерів фірми, їхня кваліфікація, досвід, попередні досягнення та успіхи, збалансованість знань і кваліфікації команди менеджерів у цілому.

У процесі презентації цілком виправданою є пильна увага до особистих ділових якостей підприємця. Він має підтвердити свою репутацію сучасного керівника, який має високий рівень комунікабельності, далекоглядності, уміє мислити, слухати ін-

ших, формувати дієздатний колектив, спрямувати всі дії на досягнення місії та цілей проекту. Потенційні кредитори й інвестори мають переконатися в тому, що керівник та його команда, котрі реалізовуватимуть бізнес-план, є сучасними професійно підготовленими спеціалістами, яким притаманні ініціативність і цілеспрямованість; постійний пошук нових можливостей, новаторських рішень; готовність ризикувати в розумних межах; віра у свою підприємницьку ідею і в реальність досягнення очікуваних позитивних результатів.

Презентація бізнес-плану має засвідчити, що вся команда заінтересована в позитивних результатах бізнесової ідеї, персонал працює з керівником-лідером в одному руслі, а індивідуальні та групові інтереси, досвід і традиції, кваліфікаційні й соціально-психологічні характеристики керівника та провідних менеджерів фірми враховано в процесі розробки бізнес-плану. При цьому кредитори та інвестори повинні зрозуміти, що запропонована в бізнес-плані організаційна структура управління є найдоцільнішою для даного бізнесу, а управлінська команда має як адміністративні навички, так і навички управління фінансами, маркетингом, виробництвом.

Згідно з численними дослідженнями банкрутство малих фірм здебільшого зумовлене поганим управлінням (98 %), лише 2 % причин банкрутств не залежать від фірми. У цілому перелік найпоширеніших причин банкрутства виглядає так:

некомпетентність управління	— 45 %;
недостатній досвід виробництва даного асортименту продукції	— 9 %;
недостатній управлінський досвід	— 18 %;
низький професіоналізм	— 20 %;
невиконання взятих на себе зобов'язань	— 3 %;
ошуканство	— 2 %;
стихійні лиха	— 2 %;
інші причини	— 2 %.

«Протиотрути» від некомпетентності взагалі немає. Тому посилений інтерес майбутніх інвесторів саме до рівня інтегральної ефективності діяльності управлінської команди є цілком зрозумілим.

У процесі презентації бізнес-плану підприємцю слід докласти всіх зусиль, щоб проілюструвати як власну професійну компетентність, так і кваліфікацію команди менеджерів у цілому для успішної реалізації підприємницького проекту.

3.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРЕЗЕНТАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Що входить у процес презентації? Відповідь на це запитання значною мірою залежить від обсягу того чи іншого бізнес-плану. Беручи загалом, якщо підприємець вважає, що певне питання варте прилюдного розгляду, то він включає його в програму презентації. Більшість презентацій охоплює сім ключових моментів, а саме:

- фірма (компанія) та її продукція, послуги;
- ринок, клієнти й конкуренти;
- стратегія маркетингу;
- першочергові фінансові завдання та необхідні обсяги початкового фінансування;
- цілі, на досягнення яких спрямовуватимуться кошти;
- команда, яка здійснюватиме цей план;
- умови і способи повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

Процес презентації бізнес-плану передбачає також коротку й змістовну розповідь про історію розвитку підприємства. Можливо, що інвестор іще до презентації наводитиме довідки про ділову репутацію фірми та її майбутній бізнес. Треба наголосити на успіхах компанії за останні роки, а також подати короткі відомості щодо техніко-технологічної бази та організаційної структури підприємницького проекту.

Характеризуючи продукцію, треба більше підкреслювати ті переваги, які ця продукція дасть потенційним споживачам, і менше — технічні подробиці. Підприємцеві варто поставити себе на місце потенційних інвесторів. Найбільш імовірними можуть бути такі запитання:

1. Які потреби ринку задовольнятиме продукція (послуга)?
2. Що особливого в цій продукції (послузі)? Чому споживачі відрізнятимуть її від товарів і послуг конкурентів?
3. Наскільки довго цей товар буде новинкою на ринку?

Тому на презентації доцільно постійно наголошувати саме на відповідності даного товару (послуги) запитам ринку, на можливість створення стійкого попиту на нього. Наступний фрагмент презентації доцільно присвятити короткій розповіді про стан ринку та сутність маркетингової стратегії фірми. Передусім треба почати з оцінки потенційної місткості ринку та того сегмента ринку, який буде головним для даної компанії. Майбутні інвестори в процесі презентації мають одержати відповіді принаймні на такі запитання:

- Яка місткість ринку та частка ринку даного підприємства?

- Хто є потенційним клієнтом?
- Які переваги та слабкі сторони власні й конкурентів бачить сам підприємець?
- Яка стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та методи конкурентної боротьби?

У цьому зв'язку необхідно продумати й ґрунтовно пояснити потенційним партнерам та інвесторам основні елементи свого плану маркетингу: схему розповсюдження товарів, ціноутворення, рекламу, методи стимулювання продажу, організацію післяпродажного обслуговування клієнтів (для складних технічно товарів).

Особливо треба наголосити на співвідношенні ціни свого товару й цін на аналогічні товари конкурентів. Бажано подати ці дані в таблиці або в іншому наочному матеріалі, як зробив, наприклад, Ф. Котлер, пояснюючи ціноутворення трактора компанії «Катерпіллер». Запропонована калькуляція мала такий вигляд:

20 тис. дол. — ціна за трактор конкурента, аналогічний за потужністю;

3 тис. дол. — націнка за збільшену довговічність трактора «Катерпіллер»;

2 тис. дол. — націнка за підвищений рівень сервісу;

1 тис. дол. — вартість тривалішої гарантії на вузли і деталі;

28 тис. дол. — скалькульована ціна нового трактора фірми «Катерпіллер» з урахуванням усіх переваг перед трактором конкурента;

4 тис. дол. — заохочувальна знижка з ціни для залучення покупців;

24 тис. дол. — продажна ціна трактора «Катерпіллер».

Така демонстрація в найдоступнішій формі пояснює цінову політику фірми.

Ураховуючи типову психологію сприйняття людиною нової пропозиції, не слід «виплескувати» на потенційного інвестора одразу «стрімкий та бурхливий» потік кількісної та якісної інформації. Підприємцеві треба відчувати, які напрями і проблеми започаткованого бізнесу здатні найбільше зацікавити інвестора, кредитора, майбутнього партнера.

Присутні на презентації повинні трохи «звикнути» до висловленої пропозиції, подумки її проаналізувати і позбутися негативного ставлення до майбутнього бізнесу, коли таке було. Головне «надзавдання» презентації бізнес-плану полягає в тому, щоб схилити майбутніх партнерів підприємця до прийняття його поглядів на проблеми.

3.3. СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЕЗЕНТАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ

На практиці підприємці застосовують різноманітні способи підвищення ефективності презентації. Основні з них такі:

- попереднє (до презентації) ознайомлення її учасників з бізнес-планом;
- обґрунтований вибір форми проведення презентації та методів установлення контактів з учасниками презентації;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць тощо);
- звертання уваги учасників презентації на ключові питання пропонованого бізнесу.

Якщо копію бізнес-плану буде заздалегідь передано потенційним інвесторам, то вони матимуть можливість підготуватися до зустрічі, а підприємець може виграти час на презентації, спиняючись одразу на головних проблемах та уникаючи допоміжних, другорядних уточнень і пояснень.

Якщо підприємець не зумів раціонально та по-діловому провести презентацію, то це, як правило, породжує сумнів щодо його здібностей ефективно керувати компанією. Відомо, що перше враження дуже важливе, має довготривалий і непропорційно великий вплив. Якщо підприємець одразу справить враження розумної та ділової людини, то існуватиме велика ймовірність позитивної відповіді на його пропозицію. Навпаки, якщо він недбало вдягнений, погано підготовлений чи надто самовпевнений і глухий до будь-чиїх аргументів, крім власних, то інвестори інстинктивно поставляться до нього упереджено і не прислухатимуться навіть до найспокусливіших пропозицій.

Налагодженню добрих взаємостосунків з учасниками презентації сприяють кілька чинників, а саме:

- віра в себе, яка базується на старанній підготовці до презентації;
- справжнє захоплення своїм ділом (продукцією, послугою);
- проведення презентації у формі діалогу, а не монологу;
- використання за можливості стверджувальних речень, уникнення невизначених, двозначних і негативних висловів, короткі, ділові відповіді на запитання;
- уміння сприймати проблеми свого бізнесу очима партнерів;
- привітання партнерів теплою усмішкою, але без надмірної фамільярності.

Дуже важливим у процесі презентації є широке використання художньо оформлених наочних матеріалів. Якщо є можливість, треба продемонструвати зразки своєї продукції. Якщо цього з якихось причин неможливо зробити або бізнес належить до сфери послуг, то демонструють фотографії, схеми, рисунки, таблиці тощо.

Якщо в процесі організації презентації майбутні партнери можуть оглянути зразки чи інші наочні матеріали, то це посилить враження від усної розповіді. Інша річ, коли треба одержати кредит під ідею, ще не втілену в дослідному зразку нового товару. Тоді можна послатися на наявні сертифікати, патенти, висновки експертів, продемонструвати проекти дизайнерів. Усі наочні матеріали мають бути виконані професійно та акуратно. Але навіть за найширшого використання наочних матеріалів підприємцеві слід завжди пам'ятати, що він не читає лекцію, а закликає присутніх до діалогу.

Проводити презентацію повинен керівник (підприємець) особисто. Якщо йдеться про порівняно велику суму інвестицій (понад 200 тис. грн), то до процесу презентації бажано залучити членів менеджерської групи. Але навіть тоді особиста присутність керівника є обов'язковою. У процесі презентації весь час слід пам'ятати, що головне завдання полягає в тому, щоб примусити потенційних інвесторів повірити в підприємця та його команду.



Резюме

1. Презентація бізнес-плану — це публічне його пред'явлення (рекомендація) заінтересованим особам. Її проводять для:

- ознайомлення фізичних та юридичних осіб із започаткованим бізнесом;
- демонстрації сутності підприємницької (бізнесової) ідеї, ділових якостей підприємця й менеджерів фірми (підприємства, організації);
- установаження взаємовигідних партнерських зв'язків із кредиторами та інвесторами.

2. У процесі презентації бізнес-плану треба досягти розумного компромісу між інтересами кредитора (спроможність фірми повернути борг, регулярно виплачувати проценти за користування позичкою) та інвестора (прибутковість бізнесового проекту, величина прибутку на вкладений капітал, посилення бізнесових позицій

фірми на ринку, рівень ризику фінансування). Тому бажано окремо прокоментувати такі показники бізнес-плану: а) очікувані обсяги продажу в динаміці; б) необхідний обсяг інвестування та напрямки його використання; в) величина прибутковості вкладеного капіталу; г) спроможність повернути позичку в обумовлений строк; д) можливі типи ризиків тощо.

3. На презентації бізнес-плану, як правило, найбільшу увагу інвесторів та кредиторів привертають:

- особисті ділові якості підприємця як керівника фірми (підприємства, організації);
- міра заінтересованості підприємця у своєму бізнесі й бажання досягти поставленої мети;
- професійна компетентність підприємця в конкретних організаційно-економічних питаннях нового бізнесу;
- кваліфікація, досвід і попередні бізнесові досягнення провідних менеджерів фірми.

4. Процес презентації бізнес-плану охоплює кілька ключових моментів:

перший — фірма (підприємство, організація) та її продукція або послуги;

другий — ринок, клієнти та конкуренти;

третій — маркетингова стратегія;

четвертий — необхідні обсяги початкових інвестицій;

п'ятий — команда, яка втілюватиме бізнес-план у життя;

шостий — умови повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

5. Основними способами підвищення ефективності презентації бізнес-плану можуть бути:

- попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;
- оптимальний вибір тривалості й форми проведення презентації, а також методів налагодження контактів з учасниками презентації бізнес-плану;
- звертання уваги учасників презентації на ключові положення і показники бізнес-плану;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць);
- проведення презентації бізнес-плану керівником (підприємцем) особисто.

Розділ 4

ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ



Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

- ознайомитися з методологічними основами експертизи бізнес-планів;
- з'ясуєте мету проведення експертизи бізнес-планів;
- вивчите методики експертної оцінки якості бізнес-плану;
- дізнаєтеся про роль управлінського консультування в проведенні експертизи;
- усвідомите основні критерії оцінки якості обґрунтування бізнес-плану та його розділів.



Ключові терміни й поняття

Експертиза

Якість розробки бізнес-плану

Релевантність інформації

Критерій оцінки

Управлінське консультування

Експертна модель

Передекспертна самооцінка

4.1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКСПЕРТИЗИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

Якість розробки бізнес-плану, як і якість будь-якого іншого об'єкта, підлягає належному оцінюванню. Таке оцінювання можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредиторі, органи державної влади. Найчастіше для цього застосовується експертний підхід, оскільки показники якості бізнес-плану не піддаються безпосередньому вимірюванню.

У загальному розумінні експертиза (від лат. *expertus* — досвідчений) — це дослідження фахівцем будь-яких питань, розв'язання яких потребує спеціальних знань. Практика свідчить, що експертні судження в разі дотримання правильної методології проведення експертизи містять достатньо достовірну інформацію, використання якої забезпечує приймання обґрунтованих управлінських рішень. Критеріями достовірності є точність та відтворюваність результатів експертизи.

Основними напрямками експертизи бізнес-планів є:

- експертиза планового документа;
- експертиза бізнес-проекту.

Експертиза бізнес-плану має задовольняти такі вимоги:

✓ багатокритеріальність (перевірка відповідності отриманих на експертизу документів сучасним стандартам бізнес-планування);

✓ мінімальна трудомісткість, а отже, і вартість експертних робіт (використання добре опрацьованих методик, залучення висококваліфікованих фахівців, застосування сучасних програмних продуктів);

✓ мінімальні витрати часу на проведення експертизи (бажано — до 1 тижня);

✓ максимальна об'єктивність (можливість залучення незалежних експертів, як правило, з технічних та інших вузькогалузевих питань);

✓ максимальна відповідність цілям проведення експертизи.

Під час експертизи бізнес-плану як документа виконуються такі завдання:

— оцінка міри відповідності бізнес-плану встановленим стандартам (формулюється користувачем інформації з орієнтацією на вимоги загальновізаних у світі методик бізнес-планування);

— оцінка повноти та релевантності наданої інформації;
— розробка рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

До базових критеріїв експертної оцінки належать: наявність, повнота, достовірність і якість поданої інформації.

Результати експертизи узагальнюються у вигляді зведеної таблиці (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ЕКСПЕРТИЗИ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Перелік інформації	Наявність інформації	Повнота та достовірність інформації	Якість інформації	Рекомендації

Основними недоліками, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану, є:

— брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;

— брак або низька інформативність графіків та діаграм;

— некоректна методика розробки відповідних розділів та помилки в розрахунках;

— неузгодженість окремих розділів;

— недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

Експертиза бізнес-проекту передбачає вже не просту перевірку правильності розробки документації, а діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага приділяється маркетинговим аспектам, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів.

Предметом експертизи бізнес-проекту за скороченим варіантом є якість та ціна продукції, потреби кінцевих споживачів, система каналів розподілу, методи просування продукції на ринок. Експерти мають зробити висновок про достовірність наведеного в бізнес-плані прогнозу можливого обсягу продажу.

Поглиблена експертиза бізнес-проекту передбачає комплексну діагностику ситуації і, по суті, є перевіркою здійсненності стратегії його реалізації.

Отже, метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок і його «слабких місць». Для цього необхідно провести дослідження за кількома етапами:

- аналіз планової документації та проведення інтерв'ю з працівниками;
- формулювання низки гіпотез щодо реалістичності наведеної інформації;
- формування інформаційної бази дослідження;
- вибір методики перевірки сформульованих гіпотез;
- проведення інтерв'ю з незалежними експертами (споживачами, конкурентами, науковцями тощо);
- аналіз інформації та тестування гіпотез;
- підготовка звіту за результатами експертизи.

У звіті вміщуються висновки експертизи, їх обґрунтування та оцінка впливу виявлених чинників на реалізацію проекту, а також рекомендації щодо його коригування.

Таким чином, експертиза бізнес-плану полягає в оцінці коректності використання вихідних даних, формування підсумкових звітів та інтерпретації показників і результатів.

4.2. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО РОЗДІЛІВ

Бізнес-план є специфічним документом, який розкриває досить широке коло проблем залежно від мети його створення. Таким чином, провести експертизу бізнес-плану, засновану на використанні будь-яких коефіцієнтів, порівняно складно. Отже, з огляду на цю проблему, розгляньмо одну з методик проведення експертизи бізнес-плану, засновану на так званій критеріальній оцінці окремих розділів.

Суть методики полягає в тому, що для кожного розділу бізнес-плану вибирають певну кількість загальних, найвагоміших для нього критеріїв-еталонів. Потім ці критерії, сказати б, «накладаються» на певний розділ реального бізнес-плану і згідно з результатами виставляються позначки:

- «+» — критерій-еталон повністю збігається з реальним станом;
- «±» — частковий збіг;
- «-» — повний незбіг.

Далі ці позначки аналізуються і підраховується їхня кількість. Підсумковою оцінкою розділу буде та, рейтинг якої є найбільшим (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

ОЦІНКА ЯКОСТІ НАПИСАННЯ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Назва розділу бізнес-плану	Розділ				
	1	2	3	—	N
—					
$\Sigma \langle + \rangle$	k				
$\Sigma \langle \pm \rangle$	m				
$\Sigma \langle - \rangle$	i				

Якщо, наприклад, $k > m > i$, то написання цього розділу бізнес-плану можна оцінити як якісне та таке, що відповідає вимогам і стандартам «+». Загальну суму за певний розділ визначаємо в такий спосіб:

- 1) сума позначок ($\Sigma \langle + \rangle$) помножується на коефіцієнт +1;
- 2) сума позначок ($\Sigma \langle \pm \rangle$) помножується на коефіцієнт + 0,5;
- 3) сума позначок ($\Sigma \langle - \rangle$) помножується на коефіцієнт -1;

Загальна сума зіставляється з потенційно можливою кількістю балів ($\Sigma k \times 1$).

Після такої оцінки всіх розділів бізнес-плану відповідно до цілей його складання проводиться ранжирування цих розділів за важливістю: 1 — дуже важливий, 2 — середній рівень важливості, 3 — не дуже важливий.

Загальну оцінку якості бізнес-плану можна отримати, якщо звести дані по всіх розділах у таблицю за формою табл. 4.3:

Таблиця 4.3

ОЦІНКА ЯКОСТІ НАПИСАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Назва розділу	Оцінка якості написання підрозділу	Рейтинг важливості підрозділу	Загальна оцінка підрозділу «+», «±», «-»

Після заповнення таблиці роблять загальні висновки про якість написання бізнес-плану, ураховуючи рейтинг підрозділів та їхню попередню оцінку.

Орієнтовні критерії для оцінки підрозділів бізнес-плану запропоновано в таблицях 4.4—4.11. Ці критерії не можна вважати єдино можливими: згідно зі специфікою мети розробки бізнес-плану вони можуть певною мірою варіюватись. Однак тоді треба обґрунтувати запропоновану систему показників.

Таблиця 4.4

ОЦІНКА НАПИСАННЯ РЕЗЮМЕ

Назва розділу	Критерії					
	лаконічність	інформативність	наявність опису концепції бізнесу	відомості про цільовий ринок бізнесу	опис конкурентних переваг фірми	наявність головних фінансових показників діяльності
Резюме	—	—	—	—	—	—
Σ «+»						
Σ «±»						
Σ «-»						

Таблиця 4.5

ОЦІНКА НАПИСАННЯ РОЗДІЛУ
«ГАЛУЗЬ. ФІРМА ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ»

Назва розділу	Критерії						
	розкриття тенденції розвитку галузі	повнота опису продукції	наявність аналізу чинників, що впливають на розвиток галузі	характеристика стратегічних і тактичних цілей діяльності фірми	опис основних видів діяльності фірми	опис стратегії розвитку бізнесу	інші критерії
Галузь. Фірма та її продукція	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «±»							
Σ «-»							

Таблиця 4.6

ОЦІНКА НАПИСАННЯ РОЗДІЛУ «ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ»

Назва розділу	Критерії						
	повнога характеристики ринку продукції фірми	опис цільового ринку	опис конкурентів та їхніх пропонувань на ринку	аналіз динаміки попиту	рівень конкуренції на ринку	аналіз факторів зовнішнього впливу	інші критерії
Дослідження ринку	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «±»							
Σ «-»							

Таблиця 4.7

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «МАРКЕТИНГ-ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерії						
	опис цілей та завдань маркетингової діяльності	наявність обґрунтування маркетингової стратегії	характеристика програм, що забезпечуватимуть маркетингову стратегію	наявність бюджету маркетингу	наявність аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу	наявність плану маркетингу	інші критерії
Маркетинг-план	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «±»							
Σ «-»							

Таблиця 4.8

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерії					
	опис виробничих операцій	опис машин та устаткування	опис сировини, матеріалів та комплектувальних деталей	обґрунтування потреби в приміщенні	аналіз впливу зовнішніх факторів	інші критерії
Виробничий план	—	—	—	—	—	—
Σ «+»						
Σ «±»						
Σ «-»						

Таблиця 4.9

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	наявність обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу	обґрунтування потреб у персоналі	наявність організаційної схеми управління	відомості про власника фірми	наявність та обґрунтування кадрової політики і стратегії
Організаційний план	—	—	—	—	—
Σ «+»					
Σ «±»					
Σ «-»					

Таблиця 4.10

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ФІНАНСОВИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерії						
	достовірність інформації	наявність плану доходів та витрат	наявність плану руху готівки	наявність планового балансу	обґрунтування припущень, на підставі яких розраховуються показники	наявність розрахунків фінансових потреб та строків повернення позичок	сумісність з іншими розділами бізнес-плану
Фінансовий план	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «±»							
Σ «-»							

Таблиця 4.11

ОЦІНКА НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ОЦІНКА РИЗИКІВ»

Назва підрозділу	Критерії		
	наявність оцінки рівня ризиків та побічних результатів від них	розробка системи заходів для запобігання негативним наслідкам	інші критерії
Оцінка ризиків	—	—	—
Σ «+»			
Σ «±»			
Σ «-»			

На використанні подібних методичних підходів засновано методику експертизи бізнес-планів, яку розробили російські вчені. Вони виокремлюють п'ять експертних моделей:

1) якісну, що передбачає написання рецензії з якісними висновками за розділами і в цілому на основі аналізу шести груп факторів: проблеми, виробництво, фінанси, ринок, менеджмент, організація;

2) спрощену кількісну за групами факторів (зважену), коли групи факторів експертно зважуються, і за розробленою шкалою відповідних оцінок формується загальна оцінка бізнес-плану;

3) бінарну за факторами, коли за шістьма названими групами факторів дається проста оцінка «так — ні» (0—1). Те саме можна зробити й за 7—10 підфакторами кожної групи (50—60 факторів). У першому випадку шкала 0—6 є надто грубою, хоч і допускає зважування, у другому — оцінка детальніша, але немає шкал, і суб'єктивність оцінки буде надто високою;

4) трифакторну, коли за шістьма групами чи за 50—60 факторами встановлюється трирівнева оцінка «так — формально наявне — ні». Зручно користуватися трифакторною схемою для виявлення кореляційних залежностей і ваги факторів;

5) велику багаторівневу;

Остання, п'ята, система потребує докладнішого пояснення. Будь-яка система, добра чи погана, як учить інформатика, є ефективнішою ніж довільний добір. Первинною формою систематизації є класифікація елементів чи структуризація системи. Виходячи з вимог психології, зручності сприйняття, видимості і користування, кількість груп — класів у класифікації (обсяг класифікації) не повинна виходити за межі 7 ± 2 . Звичайно вибирається міра дроблення, кратна 2, 5, 10, 100. Вибравши міру дроблення 5—10 для всіх рівнів структуризації бізнес-плану, одержуємо доступне для огляду дерево цілей.

Відомо, що структурно неорганізований матеріал забезпечує приріст знань і надається для активного використання лише на 30 %, тоді як структурно добре організований — на 90 %. Цікаво, що розгалуження дерева цілей на один порядок (розбивка на 5—10 елементів) знижує кількість різночитань, і підвищує узгодженість оцінок у 5—10 разів (помилки знижуються до 10 %). У бальній багаторівневій оцінці користуються такими структурними рівнями:

0) загальне поняття бізнес-плану (один елемент);

I) виділення шести груп факторів;

II) поділ кожної групи на 10 факторів (усього: $10 \times 6 = 60$ факторів);

III) добір для кожного з факторів шести рівнів оцінки за п'ятибальною шкалою (усього $60 \times 6 = 360$ елементів).

Такий трирівневий підхід підвищує збіжність оцінок до 95—99 %. За дворівневих структур до того ж зникає необхідність визначати вагомість підсистем, бо фактори за наявності 50—100 елементів (і отже, їхні однакові групи) автоматично стають рівнопотужними та рівноважними.

Таким чином, цілі бізнес-плану структуруються до шести груп факторів (до $10 \cdot 6 = 60$ факторів і $60 \cdot 6 = 360$ цільових показників): проблеми; виробництво; фінанси; ринок; менеджмент; організація. Якщо це угруповання майже тривіальне, то формування факторів спричиняє певні труднощі. Наведемо структуру факторів у другій групі «виробництво»:

- 2.1. Галузь.
- 2.2. Підприємство (компанія, фірма).
- 2.3. Продукція і послуги.
- 2.4. Асортимент продукції.
- 2.5. Сировина, комплектувальні матеріали.
- 2.6. Технологія виробництва.
- 2.7. Витрати на виробництво.
- 2.8. Кваліметрична оцінка.
- 2.9. Дизайн і ергономіка.
- 2.10. Післяпродажний сервіс.

Як бачимо, у переліку витримується принцип «від загального до часткового» і логіка переходу. Оцінні показники, як і фактори, за можливості не повинні змістовно і термінологічно перетинатися. Наприклад, фактор «Вибір постачальника» був структурований за цільовими показниками:

- 0) питання в бізнес-плані не висвітлене;
- 1) група постачальників названа орієнтовно, без точної вказівки;
- 2) перелічено місцевих постачальників;
- 3) постачальника зазначено без обґрунтування;
- 4) дано порівняльну характеристику кількох постачальників, обґрунтовано вибір;
- 5) обґрунтовано вибір постачальника, додано протокол про наміри.

За бальної п'ятирівневої оцінки для всіх 60 факторів встановлюється якісне співвідношення шести рівнів у 0, 1, 2, 3, 4, 5 балів, тобто дається матрична структура оцінки за $60 \cdot 6 = 360$ елементами-показниками. Зважування неможливе через високий рівень деталізації, але в цьому і немає необхідності — структурованість настільки висока, що допускається рівноважність факторів. За добре побудованих шкал помилка за будь-яким фактором не повинна перевищувати +1 бал чи $1/360$ (реально 0,3 %) загальної оцінки, фактично навіть нижче 0,2 % (зсув на один бік).

Автори методики пропонують такі умови загальної оцінки: підрахунок загальної зваженої суми за п'ятибальною шкалою має орієнтовний (навіть умовний) характер і доповнюється змістовним коментарем (наприклад, оригінальність чи собівартість можуть бути

настільки вирашні, що переважатимуть інші фактори); за призначення вищого бала в проекті мають бути наявні ознаки нижчого бала (ліпше просто доповнювати проект); загальна оцінка приводиться до зручної п'ятибальної шкали. Ця шкала може мати такий вигляд:

- відхиляється: 0—0,5 балів;
- потребує докорінної переробки: 0,5—1,5 балів;
- приймається з доопрацюванням: 1,5—2,5 балів;
- висувається на конкурсну реалізацію: 2,5—3,5 балів;
- висувається на позаконкурсну реалізацію: 3,5—4,5 балів;
- відзначається нагородою: 4,5—5,0 балів.

Формалізована кількісна оцінка, ще раз підкреслимо, є дещо умовною, але вона дає змогу з достатньою наочністю у вигляді пакета графіків подати оцінки за групами і в цілому (піки-провалини). Методика дає також можливість ініціаторам проектів здійснити передекспертну самооцінку своїх розробок.

На тій самій методологічній базі засновані й інші застосовувані на практиці методики експертизи бізнес-планів. За умовами конкурсу бізнес-проектів МСП-II (ЄБРР) експертиза здійснюється за чотирма напрямками з відповідним розподілом балів:

I. Аналіз проекту за документацією бізнес-плану — до 50 балів (на блок питань «стратегія» припадає 10 % загальної оцінки, блок «маркетинг» — 14 %, блок «виробництво» — 8 %, блок «фінанси» — 14 %, блок «менеджмент» — 4 %).

II. Кредитна оцінка підприємства банком та головним кредитним радником ЄБРР — за результатами відвідання підприємства — до 20 балів.

III. Усна презентація проекту — до 25 балів.

IV. X-фактор — до 5 балів.

I. Критерії оцінки за документами бізнес-планів мають бальну шкалу, що подається нижче.

• Загальна оцінка проекту (до 10 балів):

1. Стратегія проекту — нове підприємство, існуюче підприємство/новий продукт, розширення існуючого виробництва, сумісність проекту з існуючими операціями (до 3 балів).

2. Унікальні характеристики товару чи послуги проти товарів/послуг конкурентів (до 2 балів).

3. Збільшення потужності виробництва протягом терміну виконання проекту або відношення планованого обороту до існуючого обороту в 2-му році проекту (до 2 балів).

4. Наявність аналізу SWOT — сильні та слабкі сторони, можливості, загрози (до 1 бала).

5. Чіткість визначення цілей проекту, їх вимірюваність, реалістичність, чутливість до часу та ймовірність досягнення (до 1 бала).

6. Точність відображення в резюме змісту всього бізнес-плану (до 1 бала).

• Оцінка маркетингового дослідження (до 14 балів):

1. Використання в дослідженні ринку адекватного методу з наведенням результатів (обсяг ринку, потенційне зростання) (до 2 балів).

2. Урахування за дослідження конкуренції інших виробників (імпортерів) стратегії та якості, імпортозаміщення (до 2 балів).

3. Характеристика різноманітних, незалежних сегментів ринку, потреб кожного сегмента (до 2 балів).

4. Характеристика конкурентної стратегії (фокусована, конкуренція у витратах, диференціація), власної ринкової ніши (до 2 балів).

5. Наявність і реалістичність політики ціноутворення (до 2 балів).

6. Наявність каналів збуту, укладених договорів про збут (до 2 балів).

7. Наявність та реалістичність бюджету, плану виходу на ринок (до 2 балів).

• Оцінка виробничого процесу (до 8 балів):

1. Повний цикл виробництва — незалежність підприємства від зовнішніх чинників (до 2 балів).

2. Постачальники сировини та/або гарантованість стабільних поставок (до 2 балів).

3. Вибір нового обладнання, його сумісність з існуючим, технічні характеристики (до 1 бала).

4. Система калькуляції витрат, «прив'язка» до доходності (до 2 балів).

5. Наявність необхідних ліцензій, дозволів або знання процедур отримання необхідних дозволів чи ліцензій (до 1 бала).

• Оцінка фінансового потенціалу проекту (до 14 балів):

1. Здатність проекту до погашення кредиту — консервативний підхід до розрахунків, величина коефіцієнта обслуговування боргу, урахування сезонних коливань, резерви, збільшення оборотного капіталу (до 5 балів).

2. Планована прибутковість після оподаткування (до 2 балів).

3. Власний внесок — готівкою чи в матеріальній формі (до 3 балів).

4. Виторг від експортного продажу (до 1 бала).

5. Розрахунок інвестиційних витрат зі включенням робочого капіталу, початкових витрат, ПДВ (до 3 балів).

- Оцінка управлінського персоналу (до 4 балів):
- 1. Досвід, вік, кваліфікація вищого менеджменту (до 2 балів).
- 2. Наявність кваліфікованого персоналу (до 2 балів).

II. Критерії кредитної оцінки підприємства банком та головним кредитним радником ЄБРР за результатами відвідання підприємства мають свою бальну шкалу:

- Оцінка стану підприємства (до 12 балів):
- 1. Наявність та потреба в робочому капіталі за даними балансового звіту (до 1 бала).
- 2. Історія діяльності підприємства та кредитна історія (до 2 балів).
- 3. Інші джерела надходжень (до 2 балів).
- 4. Розвиток підприємства за останні 3 роки (до 1 бала).
- 5. Здатність до створення грошового потоку — за даними руху коштів на поточному рахунку (до 2 балів).
- 6. Відношення позиченого капіталу до власного перед запровадженням проекту та після нього, інші одержані кредити (до 2 балів).
- 7. Здатність підприємства погашати кредит — відношення суми обслуговування боргу до поточного обороту підприємства (до 2 балів).

- Оцінка головним кредитним радником ЄБРР за результатами відвідання підприємства (до 8 балів):
- 1. Компетентність керівництва підприємства (до 2 балів).
- 2. Візуальні враження від підприємства (до 2 балів).
- 3. Стадія підготовки (до 2 балів).
- 4. Інфраструктура, приміщення, дороги (до 2 балів).

III. Критерії усної презентації проекту мають таку бальну шкалу:

- Надійність керівництва підприємства (до 3 балів).
- Відданість справі, готовність погашати кредит (до 1 бала).
- Готовність до точно зважених ризиків (до 1 бала).
- Далекі стратегічні цілі керівництва підприємства (до 1 бала).
- Готовність до надання відкритої інформації (до 3 балів).
- Презентація матеріалів (до 4 балів).
- Відповіді на 4 запитання (по 3 бали за кожен).

IV. Критерії X-фактора мають таку бальну шкалу:

- Інноваційність продукту (до 3 балів).
- Новизна для українського ринку (до 2 балів).

Отже, за бізнес-план підприємству нараховується лише до 50 % від усієї суми балів. Оцінка існуючого бізнесу та фізичних активів підприємства може дати ще до 20 %. Вдала презентація компанії та точні відповіді його керівництва на запитання журі забезпечать решту — 30 % усіх балів. Такий високий процент підкреслює важливість людського фактора в бізнесі.



Резюме

1. Оцінку якості бізнес-плану можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредиторі, органи державної влади. Найчастіше для цього застосовується експертний підхід, оскільки показники якості бізнес-плану не піддаються безпосередньому вимірюванню.

2. Основними напрямками експертизи бізнес-планів є експертиза планового документа та експертиза бізнес-проекту. У процесі експертизи бізнес-плану як документа виконуються такі завдання: оцінка рівня відповідності бізнес-плану встановленим стандартам (формулюється користувачем інформації з орієнтацією на вимоги загальноновизнаних у світі методик бізнес-планування); оцінка повноти та релевантності наданої інформації; розробка рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

3. Предметом експертизи бізнес-проекту в скороченому варіанті є якість і ціна продукції, потреби кінцевих споживачів, система каналів розподілу, методи просування продукції на ринок. У кінцевому підсумку експерти повинні зробити висновок щодо достовірності наведеного в бізнес-плані прогнозу обсягів продажу. Поглиблена експертиза бізнес-проекту передбачає комплексну діагностику ситуації і, по суті, є тестуванням стратегії його реалізації на здійсненність.

4. Найпоширенішу методіку проведення експертизи бізнес-плану засновано на так званій критеріальній оцінці окремих розділів. Для кожного окремо взятого розділу бізнес-плану вибирають певну кількість загальних, найзначущіших для нього критеріїв-еталонів. Потім ці критерії, сказати б, «накладаються» на певний розділ реального бізнес-плану, що його тестують на відповідність еталону. Інші методіки побудовані на подібних засадах.

Частина 4

ПРАКТИКУМ З БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Розділ 1

ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

1.1. БІЗНЕС-ПЛАН ОНОВЛЕННЯ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БАЗИ ВАТ «АВЕРС» (ДЛЯ ВНУТРІШНІХ КОРИСТУВАЧІВ)

1.1.1. Резюме

У даному бізнес-плані обґрунтовано економічну доцільність вкладення коштів у обладнання, що забезпечує новий для підприємства спосіб пресування деревинностружкових плит (ДСП). Цей спосіб реалізується через заміну економічно і фізично застарілого багатоповерхового гідравлічного преса ПР-6А для виробництва ДСП на прес безперервної дії. Фінансування інвестиційного проекту здійснюється за рахунок власних коштів (акціонерного капіталу), без залучення кредитів.

Загальна кошторисна вартість інвестиційного проекту оцінюється в 4780,80 тис. грн.

Реалізація бізнес-проекту уможливить:

- поліпшення стану техніко-технологічної бази підприємства, створення передумов для дальшого технічного переозброєння за рахунок використання фінансово-економічних результатів проекту;
- підвищення рентабельності виробництва плит, конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- збереження і зміцнення позицій підприємства на ринку відповідної продукції;
- підвищення ліквідності і ринкової вартості ВАТ «Аверс»;
- задоволення потреб ринку у високоякісних деревинностружкових плитах широкого асортименту, що відповідають міжнародним стандартам.

Розрахунки підтвердили доцільність здійснення розвитку ТТБ ВАТ «Аверс» способом реалізації зазначеного інвестиційного проекту. Проведений аналіз економічних, фінансових показників і дослідження ринку свідчать, що проект може бути здійснений з високою результативністю. Інтегральні показники відповідають установленим критеріям ефективності і підтверджують достатньо високу прибутковість проекту, повну окупність інвестицій за три роки і економічну доцільність використання преса «Гідро-Дін». Проект також є перспективним для реалізації на ВАТ «Аверс» з погляду його відповідності тенденціям зовнішнього середовища, сучасному рівню розвитку і стратегічним планам підприємства.

1.1.2. Фірма та її продукція

1.1.2.1. Характеристика ініціатора проекту

Завод з виробництва деревинностружкових плит було створено на базі відповідного цеху. Після трьох реконструкцій потужність з виробництва плит збільшилася з 25 до 90 тис. м³ за рік. 1993 року Київський завод ДСП був перетворений на ВАТ «Аверс».

З метою збільшення статутного фонду було проведено 5 емісій акцій, у результаті чого він зріс у 153 рази і становить 153 250 грн (16 300 простих іменних акцій з номінальною вартістю 2,5 грн). Грошові кошти, отримані в результаті емісій, було спрямовано на поповнення оборотних коштів. Основні кошти підприємства становлять 5,5 млн грн.

Засновниками ВАТ «Аверс» є фізичні особи (на момент створення товариства — 345 осіб). Виконавчим органом, який керує поточною діяльністю підприємства, є правління у складі 5 осіб (голова правління—президент, комерційний директор, технічний директор, головний бухгалтер, начальник ПЕВ). Контроль за діяльністю правління здійснює спостережна рада, до складу якої входять заступник начальника цеху оздоблення, майстер та один з акціонерів.

ВАТ «Аверс» розміщене в Києві на правому березі Дніпра, на земельній ділянці 8,2 га і має під'їзні залізничні колії. Уздовж Дніпра проходить Наддніпрянське шосе — сучасна автодорожня магістраль.

До складу підприємства входять:

два основні цехи:

- цех із виробництва деревинностружкових плит (цех ДСП);
- цех оздоблення меблевих деталей;

п'ять допоміжних служб:

- ремонтно-механічна служба;
- біржа сировини;
- транспортна дільниця;
- будівельна група;
- автотранспортна дільниця.

Наявні такі управлінські підрозділи: планово-економічний, маркетинговий, бухгалтерський, технологічний, відділ кадрів та ін.

Усього на підприємстві працює 325 осіб, з них 60 осіб — керівники, фахівці, службовці. Підприємство достатньо забезпечене кваліфікованими кадрами, майже 27 % персоналу мають вищу освіту, віковий склад свідчить про політику омолодження персоналу поряд зі збереженням найдосвідченіших і перевірених працівників, що позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

На підприємстві впроваджено інформаційну систему, яка поєднує в одну мережу комп'ютери відділів, що дає змогу управлінцям вищої і середньої ланки оперативно отримувати необхідну для роботи інформацію. Комп'ютери мають вихід в Internet (це особливо важливо для роботи маркетингового відділу). Відповідно до характеру роботи кожного відділу (планово-економічний, маркетинговий, відділ кадрів, бухгалтерія, профком та ін.) установлене спеціальне програмне забезпечення (АРМ).

1.1.2.2. Основні види продукції

Підприємство спеціалізується на виробництві ДСП, плити кашірованої та карбамідної смоли. Крім повноформатної деревинностружкової плити, продукцією ВАТ «АВЕРС» є заготовки і деталі з ДСП, облицьовані натуральним чи синтетичним шпоном, що імітує різні породи деревини, полімерними плівками з різноманітною гамою кольорів. Обсяг товарної продукції за перше півріччя 2001 року становив 17 232 тис. грн, або 4,6 % від загальногалузевого. Зростання обсягу виробництва на підприємстві за звітний період становило 2,1 раза.

74 % продукції реалізується в регіонах Києва та Київської області, 16 % в інших регіонах України, 10 % за межами України (Молдова, Туреччина, Ліван, Росія). Частка виробництва продукції ВАТ на внутрішньому ринку України: плита ДСП — 18,12 % (28101 м³ ум.), плита оздоблена — 15,1 %, у тому числі ламінована — 3,34 % (107,1 тис. м²). Частка експорту в розрізі галузі становить за січень—червень 2001 року — 4,2 % (360,6 тис. дол.).

1.1.2.3. Галузь

1.1.2.3.1. Конкурентне середовище

В Україні функціонує 254 деревообробні підприємства. Кількість виробників плити: ДСП — 7 заводів, у тому числі ламінованої ДСП — три заводи; кашированої ДСП — 1 завод; ДСП — два заводи. Співвідношення вітчизняної та імпоротної продукції становить у середньому 2 : 1, а частка прибуткових деревообробних підприємств — 44 %. Рентабельність підприємств близько 15 % є середньогалузевим показником.

Стан основних виробничих фондів більшості підприємств галузі недостатньо стійкий. Обладнання там є застарілим і через рік-два буде непридатним до дальшого використання. Середній коефіцієнт зносу ОВФ є досить високим — 48 %. Максимальний знос ОВФ на державних підприємствах — 90 %, мінімальний у новостворених акціонерних товариствах — 4 % .

Негативним явищем у галузі є низький рівень використання виробничих потужностей. Він становить від 12,5 % (виробництво пиломатеріалів) до 38,6 % (виробництво ДСП). Для галузі в цілому характерне скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу. Так, протягом останніх років відбулося скорочення штатів майже на 50 % .

Змінилася і структура клієнтів підприємства (зокрема, виробників меблів) у бік збільшення малих та середніх підприємств, які спеціалізуються на випуску замовних меблів. Така тенденція прогнозується і на майбутнє. Зміна структури споживачів спричиняє зміну асортименту продукції на ринку. Різко збільшився попит на оздоблену плиту, особливо плиту ламіновану, і дещо скоротився на плиту звичайну, що є для підприємства, яке розробило відповідну до зазначених змін стратегію, явищем позитивним, котре відкриває нові можливості. На даний момент ринок ДСП оздобленої забезпечується за рахунок імпорту ДСП ламінованої, яка здебільшого має вищу якість, ніж вітчизняна, або коштує дешевше. Розвиток імпорту багато в чому пояснюється ще й недовірою споживачів до української продукції, хоч останнім часом досягнуто значних успіхів у цій сфері.

За останні 10 років у світі все більшої ваги набирає виробництво деревинних плитних матеріалів. Воно характеризується значними обсягами і поступово займає провідні позиції на ринках деревинної продукції. Зважаючи на рівень самозабезпечення країн деревинними плитами, ринками експорту можуть стати Польща,

Великобританія. Існує високий попит на вітчизняну продукцію в Данії, Швеції, Молдові, Словаччині та інших країнах. Але стандарти європейських країн передбачають дуже високу якість продукції. На жаль, поки що вітчизняна продукція цим стандартам не зовсім відповідає (особливо це стосується плит другого сорту, вмісту в плитах карбамід-формальдегідних смол).

А проте дальший розвиток деревообробних підприємств неможливий без проведення ними зовнішньоекономічної діяльності. Для українських підприємств деревообробної галузі реальною можливістю поліпшення свого технічного, технологічного та фінансового становища є також створення спільних з іноземними партнерами підприємств. Однак на сьогодні є лише 20 таких спільних підприємств.

Перспектива розвитку виробництва деревинностружкових плит ураховує потребу в них не тільки меблевої підгалузі. Освоєння випуску плит з новими властивостями (водостійкі, вогнетривкі, з орієнтованою стружкою) розширить сферу їх використання в будівництві та інших галузях народного господарства.

У майбутньому (через 5—7 років) перед виробниками ДСП постане серйозна проблема часткового витиснення цієї продукції з ринку плитами MDF, HDF (в Україні ще не виробляються), які мають високі механіко-технологічні характеристики, легко піддаються різним видам обробки. Їх використання лише в Європі зростає щороку не менше ніж на 20 %. Пріоритетними визнані державні програми переорієнтації Костопільського, Тересв'янського, Калинівського заводів (найближчі конкуренти ВАТ «Аверс») на випуск MDF та запуск нового заводу в Макіївці (але налагодити випуск продукції на останньому за три роки так і не зуміли).

Іншим перспективним напрямком стає виробництво плит з орієнтованої стружки, технологія випуску яких дає змогу використовувати низькосортну деревину та відходи деревообробки, хоч за характеристиками вони ліпші за будівельну фанеру.

Характерною ознакою роботи галузі сьогодні є зростання конкуренції на ринках збуту, особливо на вітчизняному. Основними конкурентами підприємства є Надвірнянський ЛК (СП «Інтерплит») та Костопільський ДБК, які випускають продукцію аналогічного профілю і, як було зазначено вище, об'єднані під однією торговою маркою, відомою за межами країни, що сильно ускладнило можливості успішного конкурування з ними і на вітчизняному ринку.

Слід зазначити такі особливості виробництва ДСП. Малопотужних ліній ДСП в природі не існує, отже, таке виробництво не може бути малим. Тому запуск нового заводу завжди буде помі-

ченим, а нові виробники ДСП з'являтимуться в Україні відповідно до темпів зростання та прибутковості цієї сфери в останні роки. Так, 2002 року відбулося офіційне відкриття СП «КроноЛьвів», створеного на базі Кам'яно-Бузького заводу, інвестором якого стала швейцарська група Krono. СП пропонує широкий асортимент продукції європейського зразка (з березня передбачалося розпочати випуск меламінової плити, яка постачається на ринок переважно польською фірмою Кронополь, що також уходить до групи Krono) за дуже низькими, демпінговими цінами, що одразу позначилось на темпах реалізації продукції ВАТ «Аверс».

Висока концентрація ринку сприяє посиленню конкурентної боротьби і між основними виробниками: одні прагнуть розширити частку ринку, а інші зберегти існуючу. Позиції ВАТ «Аверс» щодо випуску ДСП досить непогані (частка ринку 18,1 %), це навіть трохи більше ніж у Костопільського ДБК, який ще 2 роки тому був безумовним лідером, що, зокрема, пояснюється його переорієнтацією на випуск ламінованої плити. До речі, цей вид продукції стає все більш популярним як в Україні, так і на зовнішніх ринках. Ламіновані плити — одна з найперспективніших статей експорту. Їх випуск торік було також налагоджено на ВАТ «Аверс», а зараз відбувається стабілізація та нарощування обсягів виробництва.

Підприємство займає провідне місце серед інших експортерів галузі. Але ВАТ «Аверс» ще поступається за ціною, якістю та асортиментом продукції не тільки західним виробникам, а й своєму головному вітчизняному конкуренту — групі компаній WBM. У свою чергу, поєднання названих високих параметрів з величезним асортиментом і спонукає провідних вітчизняних мебльовиків закуповувати імпортну плиту (італійську, угорську, польську). Але в останні роки вітчизняна продукція почала сильно тіснити іноземну ДСП, особливо ламіновану, і не лише російську і білоруську.

Скорочення імпорту з Росії зумовлене зростанням цін, які вже перевищили українські. На відміну від російських українські платники позбавлені можливості підвищувати ціни, хоча б тому, що поряд потужна європейська промисловість, яка постійно атакує наш ринок демпінговими цінами (на ринках Європи вони високі).

Однак, якщо в Україні працює антидемпінговий комітет, який контролює прямі поставки продукції з інших країн (у 2002 році заборонено ввезення ДСП з Білорусії), то організації, яка б займалась даною проблемою на внутрішньогалузевих ринках, немає. Це створило ситуацію, коли головні монополісти галузі — WBM і «КроноЛьвів», що формально вважаються українськими підприємствами, а фактично є лише засобом для проникнення на ринок

групи Krono (Швейцарія), витискають усі інші підприємства цінами, нижчими за собівартість. Антимонопольний комітет також іще жодних заходів з цього приводу не вживав. Ця обставина, безперечно, потребує термінового розгляду такого питання, як створення комітету з контролю за демпінговими цінами всередині країни.

Перешкодою виходу на зовнішні ринки є передовсім невідповідні параметри (довжина, ширина, товщина) та якість плит, яка визначається вмістом у них карбамід-формальдегідових смол (випари яких отруйні), залежно від чого визначають клас емісії плит: Е0-випарів немає (як зв'язуюча речовина використовується меламін, якого вітчизняні підприємства не виробляють), Е1, Е2, Е3. Перші два класи допускає навіть Європа, Е2-й поширений в Україні (до нього пристосована більшість вітчизняних технологій, і він має прийнятну ціну).

1.1.2.3.2. Галузевий аналіз за напрямком діяльності «Плита звичайна»

Наявні конкуренти: СП «Інтерплит», Костопільський ДБК, Солоницівський КМД, Черкаський ДОК, Калинівський ЕЗДМ, Берегометський завод ДСП. Найбільші частки ринку належать першим двом (37,86 % і 17,45 % відповідно) і ВАТ «Аверс» (18,12 %), які можна віднести до однієї стратегічної групи. Галузь висококонцентрована — 3 підприємства володіють майже 74 % ринку. Конкуренція посилюється і через ту обставину, що місткість ринку поки що невелика, потужності підприємств розраховані на більші обсяги, а що не всі підприємства мають вихід на зовнішні ринки, то боротьба за вітчизняного споживача стає все напруженішою.

Нові конкуренти. СП «КроноЛьвів». Вхід у галузь також утруднено через необхідність залучення значних фінансових ресурсів для створення нового підприємства, високі первинні витрати, а також через складність пошуку постачальників сировини за вигідними цінами, вимогу мати власну транспортну мережу. Найпоширеніший спосіб — залучення коштів великих інвесторів.

Споживачі продукції. Покупці впливають досить сильно, оскільки попит менший за пропонування, а високий рівень стандартизації забезпечує покупцям можливість вибору виробників товару за його ціною, бо якість та інші параметри продукції майже однакові. Споживач досить добре поінформований про обсяги, ціни і види продукції, що також збільшує можливості вибору і сприяє загостренню конкуренції.

Постачальники. Справляють великий вплив на виробників галузі, оскільки деревина і смола для виробництва плит є досить дефіцитними товарами, зважаючи на обмеженість лісових ресурсів країни і зниження темпів і обсягів заготівлі деревини протягом останніх років і на монополізм постачальника смоли — Горлівського хімічного комбінату. Усе це позбавляє підприємство можливості вибору «дешевого» постачальника і зниження собівартості власної продукції.

Замінники. З-поміж замінників слід назвати найважливіші: ДСП оздоблена, MDF, HDM, OSB, «масив». Найактивніше переходять на цю продукцію мебльовики, бо вітчизняні ДСП, якими заповнений ринок, багато в чому не відповідають західним стандартам якості і не можуть бути використані в цій галузі. Набагато стабільніший попит на ДСП звичайну виявляє будівельна галузь, яка не ставить таких високих вимог до плити. Загалом, у зв'язку з появою замінників, спостерігається падіння попиту на цей вид вітчизняної продукції, що й визначає негативний вплив цих замінників на діяльність підприємств галузі.

1.1.2.3.3. Галузевий аналіз за напрямком діяльності «Плита оздоблена»

Наявні конкуренти. СП «Інтерплит», Костопільський ДБК, Солоницівський ДМК та інші. Особливістю сектору є те, що конкурентна боротьба розгортається лише між трьома підприємствами, а частка конкурентів ВАТ «Аверс» становить 96,66 % (за плитою ламінованою). Кашировану плиту випускає тільки ВАТ «Аверс». Інтенсивність конкуренції зумовлюється надзвичайною привабливістю цього ринку (зростання попиту, реальні перспективи експорту продукції). Бар'єри входу і виходу з галузі — високі.

Нові конкуренти. СП «КроноЛьвів», потужності якого вже завантажено на 60 %, а загальна потужність становить 130 тис. м³ на рік.

Покупці. На відміну від попереднього напрямку діяльності, споживачі не справляють великого впливу на виробників даного виду продукції, оскільки виробників мало, ринок ненасичений, а попит постійно зростає. Європейська плита, хоч і якісніша, але й дорожча, що сприяє підвищенню попиту споживачів на вітчизняну продукцію. Однак на відміну від ринку ДСП звичайної ринок оздобленої плити в більшій мірі залежить від стану та попиту меблевої галузі як головного споживача такої плити.

Постачальники. Оскільки основна сировина, яка використовується для виробництва оздобленої плити, аналогічна звичайній ДСП, то характеристика впливу справедлива і для неї. Окремо слід виділити плівку для покриття ДСП, без якої випуск продукції стає неможливим. Підприємства, як правило, самі її виготовляють або мають постійного постачальника. Ці відносини взаємовигідні через невелику кількість як постачальників, так і споживачів.

Замінники. Через те що сфери використання оздоблених і звичайних плит дуже близькі, то вплив і види замінників аналогічні. Але рівень залежності значно нижчий.

З результатів SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ВАТ «Аверс» потребує реалізації заходів з оновлення і модернізації виробництва, запровадження ефективніших та економічно-безпечних технологій, поліпшення якості і підвищення технологічного рівня продукції, освоєння виробництва плити, що відповідає міжнародним стандартам, конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках.

1.1.3. Характеристика бізнес-проекту оновлення техніко-технологічної бази

Інтенсифікація виробництва, розробка та впровадження енергоощадних технологій на підприємствах деревообробної галузі можливі через удосконалення виробництва деревинностружкових плит.

Сьогодні, коли резерви підвищення продуктивності установок періодичної дії майже вичерпано, у виробництві деревинностружкових плит широко застосовують лінії з пресами безперервної дії, використовуючи як основний елемент неперервну стрічку з високоміцної жаростійкої нержавіючої сталі.

Пресування ДСП у пресах безперервної дії — перспективний напрям, оскільки воно уможливує одержання плит будь-якої довжини, застосування сучасніших і ефективніших методів глибокого прогрівання пресованих плит і створює ліпші умови для вилучення з них пари, спрощує створення автоматичних ліній на дільницях формування-пресування, дає змогу швидше переналагоджувати пристрої преса за переходів до пресування плит іншої товщини. Такі установки мають і низку інших переваг проти пресів періодичної дії: безперервність руху головного конвеєра, зниження матеріаломісткості виробництва плит, можливість об'єднання операцій пресування і оздоблення тощо.

У даному бізнес-плані обгрунтовано економічну доцільність вкладення коштів у обладнання, що забезпечить новий для підприємства спосіб пресування деревинностружкових плит. Цей спосіб реалізується через заміну економічно і фізично застарілого багатоповерхового гідравлічного преса ПР-6А на прес безперервної дії.

Заміну саме цього устаткування зумовлено такими основними факторами:

- ◆ процес гарячого пресування деревинностружкових плит є основним у технологічному потоці виробництва ДСП і справляє визначальний вплив на формування фізико-механічних та якісних характеристик готових плит;

- ◆ обладнання, що його пропонується замінити, є дуже спрацьованим (використовується від часу заснування підприємства в 1963 році) і потребує значних щорічних витрат на капітальні і поточні ремонти;

- ◆ обладнання не забезпечує стабільності якості та обсягів випуску продукції, особливо кашированих і ламінованих плит, які виготовляються на основі деревинностружкових плит, що сходять із преса ПР-6А (як зазначалось раніше, попит на цей вид продукції постійно зростає);

- ◆ складність зміни основних параметрів плити (товщина, довжина, ширина), що зумовлює вузький, як на вимоги ринку, асортимент продукції;

- ◆ висока потужність двигунів (великі витрати електроенергії), а також завеликі витрати клею і деревинної сировини, складність обслуговування значно збільшують собівартість;

- ◆ бракує ділянки (камери) охолодження, що служить причиною утворення внутрішнього напруження в плитах. Це призводить до втрат часу на природне охолодження, а також підвищує ризик деформації плит.

Передумовами реалізації проекту є:

- стабільний фінансово-економічний стан підприємства, висока рентабельність виробництва продукції;

- наявність власних коштів для фінансування проекту;
- висококваліфікований персонал і сильна мотивація працівників;
- добре розвинена інфраструктура;
- добра репутація підприємства та імідж надійного партнера;
- достатність площ для встановлення нового обладнання;
- резерв завантаження потужностей;
- збереження незмінними інших ланок виробничо-господарських процесів, зокрема, збереження постачальників і споживачів (з перспективою значного розширення кола останніх);

- позитивна динаміка зростання попиту на продукцію і конкурентні переваги плит, виготовлених на основі нового процесу пресування, у тому числі і на зовнішніх ринках;

- пільгове оподаткування експорту продукції і імпорту обладнання;

- можливість пересування підприємства в ліпшу стратегічну групу, розширення частки ринку.

Привабливість проекту визначається сукупністю таких факторів:

- ◆ невисокий рівень ризику (за умови забезпечення необхідного співвідношення ціни і собівартості) завдяки стійкому зростанню попиту на продукцію;

- ◆ брак потреби відтягнення ресурсів на створення нового каналу розподілу продукції;

- ◆ отримання додаткового диверсифікаційного ефекту за рахунок випуску нових видів продукції завдяки універсальності встановлюваного обладнання;

- ◆ використання наявних техніко-технологічних і матеріальних ресурсів для забезпечення реалізації проекту;

- ◆ уникнення витрат, пов'язаних із залученням кредитних коштів;

- ◆ можливість отримання податкової пільги стосовно реалізації обладнання, яке замінюється;

- ◆ підвищення завантаження виробничих потужностей і ефект масштабу, що забезпечить зниження собівартості продукції;

- ◆ підвищення конкурентоспроможності продукції завдяки поліпшенню її характеристик і розширенню асортименту;

- ◆ створення передумов дальшого розширення і розвитку виробництва, техніко-технологічної бази підприємства.

1.1.4. Обґрунтування запропонованого технічного рішення

Переваги нового обладнання для пресування деревинностружкових плит полягають у такому:

- виготовлення плит з поліпшеними показниками якості і фізико-механічними властивостями;

- значне зменшення енерговитрат і матеріаломісткості;

- висока температура (180—200 °С) і точність пресування через неможливість передчасного затвердіння;

- скорочення виробничого циклу;

- досить швидке переналагоджування на випуск плити з іншими параметрами залежно від ринкового попиту;

- зниження браку;
- підвищення коефіцієнта використання головного конвеєра до 95 %;
- спрощення технологічного процесу виробництва плит;
- можливість оздоблення плит безпосередньо в процесі гарячого пресування;
- стабільніші параметри технологічних факторів (мінімальне відхилення тиску і температури).

Прес «Гідро-Дін» безперервної дії з подвійною стрічкою успішно використовується для виробництва матеріалів різної товщини, зокрема, декоративних і технічних ламінатів у ході однієї операції (одночасне виробництво плит і оздоблення). Він працює за принципом неперервного пресування з використанням сталеної стрічки, змащеної маслом. Ця система має значні переваги у створенні зони тиску проти інших систем, що використовують ланцюгові механізми, ролики, бруски для забезпечення тиску.

Завдяки низьким температурам масла в зоні охолодження преса розв'язано певні проблеми обробки матеріалів. Використання зони охолодження збільшує також обсяги виробництва деревинностружкових плит. Прес працює без зносу в зоні пресування, що забезпечує багаторічний строк служби сталевих стрічок. Низькі витрати на обслуговування, висока якість готової продукції і надійність системи роблять обладнання високоефективним.

Технологія безперервного пресування має низку відмінностей від пресування в періодичних пресах. Переваги безперервного технологічного процесу полягають у поєднанні простоти і функціональності.

Так, безперервний спосіб пресування деревинностружкових плит, наприклад товщиною 16 мм, за високих температур 200—220 °С дає змогу скоротити загальний цикл пресування проти періодичного способу (за використання сучасних методів підпресовки) на 76 с, з них 36 с — за рахунок зменшення тривалості циклу пресування, а 40 с — за рахунок браку простоїв преса (час завантаження, вивантаження, посадки плит на дистанційні планки).

Така інтенсифікація процесу пресування досягається за рахунок збільшення температури прогрівання середнього шару пакета до 130—135 °С і тиску парогазової суміші до 0,18—0,19 МПа. Нагрівання пакета відбувається за постійного підвищення в ньому тиску пари, що веде до зростання інтенсифікації випаровування води і конденсаційної пари.

Для плит товщиною 8 мм швидкість руху металевих стрічок преси становить 22,54 мм/с, 16 мм — 14,68 мм/с, 30 мм — 9,6 мм/с.

Режими процесу безперервного пресування деревинностружкових плит дають можливість зменшити час пресування на 3—5 % і на 7—10 % проти часу пресування відповідно в одно- і багатоповерхових пресах періодичної дії.

Однією з найвагоміших переваг запропонованого способу є зменшення енерговитрат на процес пресування за рахунок змінної температури пресування: у періодичному способі вона є сталою у всій площині плити преса. Загальне енергозаощадження становить 12—18 % від енерговитрат за періодичного способу пресування.

Порівнювання показників міцності деревинностружкових плит, виготовлених безперервним і періодичним способом, на розтягування і статичне згинання показує, що запропонований спосіб безперервного пресування поліпшує фізико-механічні властивості деревинностружкових плит і зменшує дисперсію міцності властивостей.

Стратегія успіху бізнес-проекту базується на таких основних моментах:

1. Розширення ринків збуту завдяки гнучкій політиці ціноутворення та за рахунок активізації експортної діяльності і виходу на нові ринки, збільшення обсягів випуску плити ламінованої і кашированої першого сорту.

Слід зазначити, що на експорт іде тільки продукція першого сорту класу емісії E1. Домогтися високої і стабільної якості, використовуючи прес ПР-6А, дуже складно через особливості цього обладнання, зазначені вище. Тому його заміна на прес безперервної дії дасть змогу розв'язати проблеми забезпечення якості, тобто створить передумови розширення присутності підприємства на зовнішніх ринках.

2. Збільшення обсягів реалізації поліпшить завантаженість обладнання, що, у свою чергу, знизить собівартість продукції, підвищить її цінову конкурентоспроможність та збільшить прибутки підприємства. Підвищення завантаження потужностей поставить питання раціоналізації організації виробництва, тобто переходу до роботи в три, чотири зміни і до безперервного циклу виробництва.

3. Заміна обладнання дасть змогу розширити асортимент плити, що пропонується підприємством. На сьогодні підприємство випускає плиту товщиною 16 мм, котру споживають виробники, які працюють на обладнанні ще радянського виробництва — переважно будівельні фірми і виробники м'яких меблів. Виробники, що інвестують у нові деревообробні верстати, працюють з плитою 18 мм, а фірми, що випускають шафи-купе, — з плитою 10 мм і 18 мм. Це стосується оздобленої плити. Технологічні можливості нового преса забезпечують випуск плит усіх цих товщин, а також

22 мм. Нове обладнання уможливило також зміну довжини і ширини плит, що значно сприяє виходу на нові ринки, бо європейські стандарти плит відрізняються від вітчизняних саме за цими параметрами. Це перешкоджало налагодженню експорту в країни, обладнання яких пристосоване до інших розмірів даної продукції.

4. Прес безперервної дії підвищує, як уже було сказано, швидкість реагування підприємства на зміни попиту через швидке переналагоджування його на випуск плит з іншими параметрами. Отже, процес виробництва можна оптимізувати, уникнувши простоїв у разі зменшення попиту на певний вид продукції, знижуючи небезпеку недовиробництва чи перевиробництва того чи іншого виду плити, своєчасно виконуючи термінові замовлення тощо.

1.1.5. Асортимент продукції бізнес-проекту

Підприємство ВАТ «Аверс» спеціалізується на випуску і продажі плити ДСП розмірами 3500 мм × 1750 мм × 16 мм, ДСП кашированої: 2440 мм × 1710 мм × 3,2 мм, деталей з ДСП, крайки ПВХ і смоли КФБ.

Проектні розрахунки стосуються лише продукції, безпосередньо пов'язаної із запровадженням нового обладнання, — ДСП звичайної і плити оздобленої.

У разі використання нового прогресивного обладнання асортимент продукції в рамках кожної номенклатурної позиції матиме такий вигляд:

ДСП звичайна, плита каширована і ламінована розмірами 2500 мм × 1850 мм × 18 мм, 2500 мм × 1850 мм × 10 мм, 2500 мм × 1850 мм × 22 мм класу емісії E1 відповідно до міжнародного стандарту PN-EN 312-3-2000. Вибір асортименту обґрунтований з урахуванням визначених раніше факторів зовнішнього середовища.

Сировина і матеріали для виготовлення деревинностружкових плит ті самі, що й до реалізації проекту, але змінено норми витрат сировини і енергоносіїв у розрахунку на одиницю продукції у зв'язку із впровадженням нового обладнання, а також зміною розмірів плит:

- деревинна сировина, м³;
- шкурка шліфувальна, м²;
- амоній хлористий, кг;
- смола КФ-МТУ, КФБ, кг;
- графітна стрічка, п.м / м³;
- плівка для каширування і ламінування, м².

1.1.6. Собівартість продукції та політика ціноутворення

Запровадження нової технології виробництва і преса безперервної дії зумовлює певні зміни у складі витрат на виробництво продукції. Тому калькуляції 2002 року скореговано відповідно до характеру таких змін, а також з урахуванням інших виробничих тенденцій. Калькуляції складено в розрахунку на 1 м^3 , тобто норми витрат у межах одного виду продукції (ДСП, плита кашірована і ламінована) однакові і не залежать від розмірів плит. Вартість однієї плити, як зазначалось вище, розраховується виходячи з її об'єму.

Нижче пояснено статті витрат та обґрунтовано їхні величини.

Сировина і матеріали

Деревинна сировина і витрати на деревину. Показники визначаються виходячи з норм витрат, що встановлені на підприємстві на основі фактичного використання сировини і ціни на неї. Якщо останнім фактором керувати важко (хіба тільки в разі зміни постачальника), то знизити норми витрат і підвищити коефіцієнт використання сировини цілком можливо. Така тенденція спостерігається на підприємстві останні 5 років. До кінця року запланована норма витрат становить $1,89 \text{ м}^3$. Ці фактори відображаються через щорічне зменшення нормативів на $0,01 \text{ м}^3$.

Шкурка шліфувальна. Можливі зміни даної статті витрат не беруться в розрахунок, бо тут величина економії (перевитрат) відносно невисока (близько 8 тис. грн заощаджено у 2001 році). До того ж показники економії (перевитрат) не є плановими, оскільки неможливо з високою вірогідністю спрогнозувати економію чи перевитрати за цією статтею.

Амоній хлористий. Визначення величини показника проводиться також з урахуванням норм витрат і ціни одиниці сировини. Пояснення щодо нехтування можливими змінами норм витрат аналогічні наведеним вище. Це стосується також *графітної стрічки*.

Смола КФ-МТУ. Одна з найважливіших статей витрат у виробництві ДСП, величина якої найбільше впливає на загальну матеріаломісткість продукції. Планування цієї статті здійснюється з урахуванням таких факторів: планове зниження норм витрат, монополія постачальника сировини («Хімсервіс»), зменшення витрат за рахунок впровадження прогресивнішого процесу пресування завдяки ліпшому прогріванню плити і вилученню з неї пари. Вплив цих факторів ураховано за обґрунтування величини

статті в кожному плановому році. Найбільше зниження спостерігається у 2003 році, оскільки враховує як динаміку планових норм, так і вплив нової технології. В інші роки враховується лише планове зменшення норм витрат.

Витрати електроенергії. Зменшення витрат електроенергії на виготовлення ДСП відбувається з двох причин: 1) спрощення виробничого процесу за рахунок усунення пресу попередньої підпресовки ПР-5 і відповідного скорочення витрат електроенергії на 2,4 %; 2) змінна температура пресування та нижча потужність двигуна проти гідравлічного преса ПР-6А дає змогу заощадити в середньому 18,5 % електроенергії. Загальна величина економії становить 33,39 кВт на 1 м³ деревинностружкової плити.

Витрати технологічного газу. У зв'язку зі зміною технологічного процесу зникає необхідність використання газу для нагрівання плит у процесі пресування, бо передавання тепла під час нагрівання і охолодження відбувається за допомогою масла на металевій стрічці. Обладнання приводиться в рух електродвигунами. Тому цієї статті витрат у планових калькуляціях нема.

Плита ДСП. Є одночасно і продукцією, і напівфабрикатом для виробництва кашированої і ламінованої плити. Передається в цех оздоблення за виробничою собівартістю. Оскільки калькуляція на ці види плит складається в розрахунок на 1 м², то вартість плити ДСП ділять на 62,5.

Зарплата. Визначається згідно з розцінками за випуск 1 м³ продукції і становить 25 грн 25 коп. за ДСП і 25 грн 30 коп. за 1 м² кашированої і ламінованої плити (1 м³ = 62,5 м²) у 2002 році. У складі статті витрат для спрощення розрахунків (таку методику запроваджено на підприємстві) ураховано зарплату як основних робітників (відрядна система), так і обслуговуючого персоналу — ремонтно-механічна служба, заводська лабораторія з контролю (з погодинною оплатою праці). Тому величину зарплати на одиницю продукції в кожному плановому році скориговано на відносне зменшення величини погодинної оплати зі зростанням обсягу виробництва продукції. Частка останньої в кожному виді продукції становить:

ДСП — 8,5 %;

плита каширована — 2 %;

плита ламінована — 1,5 %.

Зміна режиму роботи підприємства в 2005—2007 рр. у зв'язку із запровадженням третьої і четвертої зміни не впливає на величину статті витрат, оскільки розцінка за 1 м³ продукції не змінюється: відбудеться зниження рівня зарплати одного робітника че-

рез зменшення місячного фонду його робочого часу. Сьогодні тривалість зміни становить 12 год, однак згодом вона становитиме 8 і 6 год.

Нарахування на зарплату. Згідно з чинним законодавством загальна величина нарахувань на зарплату становить 38,5 % від величини фонду зарплати.

Загальновиробничі витрати. До складу загальновиробничих витрат входять витрати на утримання і експлуатацію обладнання (амортизаційні відрахування, ремонт обладнання, витрати на МШП тощо), витрати на організацію і управління виробництвом (освітлення, опалення, утримання і ремонт будівель і споруд тощо). У цій статті витрат ураховано також витрати на збут (близько 6,42 % від виробничої собівартості) та податки (на майно, транспортні засоби, землю тощо), що також зумовлено особливостями розрахунків калькуляції на підприємстві.

Віднесення витрат на продукцію проводиться згідно з базою розподілу (заробітна плата виробничих робітників). Слід зазначити, що питома вага плитного виробництва, як порівняти з іншою діяльністю з випуску продукції, згідно з базою розподілу становить у середньому 93,3 %, тобто загальну величину загальновиробничих витрат скориговано на це значення. Зміну величин окремих витрат протягом розрахункового періоду показано нижче.

Амортизація. Станом на початок 2002 р. нарахована величина амортизації становила 433 тис. грн, щорічна величина амортизаційних відрахувань щодо нового обладнання — 10 % від його балансової вартості (457,425 тис. грн), величина амортизаційних відрахувань за виведеним обладнанням — 37,2 тис. грн. Планова величина амортизації у 2003—2007 роках дорівнює 796,06 тис. грн $[(433 + 457,425 - 37,2) \cdot 0,933]$. Це значення показника береться за постійне протягом розрахункового періоду, оскільки важко спрогнозувати обсяги вибуття та придбання основних засобів, що могло б вплинути на зміну показника. Визначено також величину витрат на одиницю продукції, яку й ураховано для розрахунку калькуляцій за проектом.

Ремонт. У зв'язку із впровадженням нового обладнання планується зниження витрат на ремонт у 2003 р. на 35 % за рахунок зменшення витрат матеріалів на проведення поточних і капітальних ремонтів преса. Ці витрати надзвичайно зросли за останні роки (у 2001 р. загальні витрати на ремонт становили 2700 тис. грн, у тому числі на ремонт преса ПР-6А — 1615 тис. грн), що зумовлено посиленням впливу фактора старіння обладнання. Че-

рез те що придбаний прес уже був у користуванні і дещо втратив на зносостійкості, то в наступних роках заплановано поступове зростання витрат на ремонт на 1 % (з 2006 р. — на 2 %).

Збут. Зміна величини витрат зумовлена зростанням обсягів виробництва, що не є прямо пропорційним витратам на збут: збільшення величини партій для перевезення продукції зумовлює певне заощадження матеріалів для пакування, зменшення перевізних витрат на одиницю продукції тощо. Відносне зниження (на 5 %) щодо плит деревинностружкових відбувається в 2006—2007 рр.

Податок на майно. Визначення і розподіл величини податку на майно обчислюються аналогічно розрахунку амортизаційних відрахувань. Ставка податку становить 1 % балансової вартості майна підприємства (2002 рік — 62,73 тис. грн, 2003 р. — 105,40 тис. грн). Оскільки з часом через знос балансова вартість усіх основних засобів зменшується (тут також не береться до уваги її можлива зміна у зв'язку з придбанням/вибуттям основних фондів) у середньому на 7 % на рік, то величину податку скориговано в кожному році на цю величину. Відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» податок на майно не відносять до валових витрат, і він не зменшує оподатковуваний прибуток, а тому величина останнього збільшується на значення величини податку у відповідному році.

Інші. До складу статті входять витрати, не розглянуті окремо (освітлення, опалення, знос МШП тощо). Завдяки раціоналізації режимів роботи, підвищенню продуктивності роботи за рахунок використання преса безперервної дії, спрощення його обслуговування та поліпшення використання матеріалів, планове зменшення цих витрат становить 15 %. Як і в разі ремонтних витрат, їх щорічне зростання становить 1—2 %.

Слід зазначити, що величина загальновиробничих витрат на 1 м³ ДСП, 1 м² ламінованої і кашірованої плити визначається таким чином, щоб дотриматися встановлених підприємством співвідношень розподілу загальновиробничих витрат між різними видами продукції з метою коригування повної собівартості і, відповідно, кінцевої ціни продукції. Це зумовлено тим, що зарплата робітників цехів різниться меншою мірою, ніж трудомісткість їхньої праці. До того ж цінова еластичність продукції не однакова (попит на ДСП зазвичай має більшу еластичність), на що треба звертати увагу, плануючи собівартість. Однак така база розподілу гірша для підприємства, ніж інші, і дає орієнтир та основу для дальшого коригування остаточної величини загальновиробничих витрат, що відносяться на кожен вид продукції.

Адміністративні витрати. Згідно із заведеною на підприємстві методикою розрахунку калькуляції планова величина адміністративних витрат устанавлюється в розмірі 15 % виробничої собівартості.

Табл. 1.1—1.2 характеризують рівень витрат на виробництво продукції в розрізі її видів та ринків збуту.

Таблиця 1.1

**СЕРЕДНЯ ПЛАНОВА СОБІВАРТІСТЬ
ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ ЗА ВИДАМИ**

Назва	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
ДСП	390,49	387,16	385,74	387,61	388,37
Каширована плита	19,49	19,41	19,35	19,34	19,32
Ламінована плита	19,89	19,77	19,70	19,69	19,67

Таблиця 1.2

ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ

Назва	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Внутрішній ринок:					
ДСП	5972,1	6500,97	7227,939	7581,859	7717,283
каширована плита	20 115,14	24 888,50	29 369,40	33 636,02	38 483,37
ламінована плита	10 372,97	12 646,41	14 728,68	17 400,93	20 999,03
Разом на внутр. ринку	36 460,21	44 035,88	51 326,02	58 618,80	67 199,69
Експорт:					
ДСП	738,12	803,49	893,34	937,08	953,82
каширована плита	5028,78	6222,13	7342,35	8409,00	9620,84
ламінована плита	2276,99	2776,04	3233,13	3819,72	4609,54
Разом на експорт	8043,90	9801,66	11 468,82	13 165,80	15 184,21
Усього	44 504,12	53 837,54	62 794,84	71 784,60	82 383,90

Ціна на продукцію проекту встановлюватиметься як за 1 м³, так і за 1 шт. Ціна за 1 шт. визначається виходячи з об'єму (добуток ширини, довжини, товщини) і співвідношення з ціною за 1 м³. Так, наприклад, об'єм плити розмірами 3500 мм × 1750 мм × 16 мм дорівнює 0,0732 м³.

Ціни на деревинностружкові плити, що виготовлятимуться за допомогою нового обладнання, установлюються з урахуванням таких факторів:

- собівартість продукції;
- ціни конкурентів на аналогічний товар чи товари-замінники;
- величина транспортних витрат;
- ціни, що визначаються попитом на продукцію.

Стратегія встановлення конкурентних цін, розроблена для підприємства (табл. 1.3), дає можливість за рахунок зниження собівартості зберегти необхідний рівень прибутковості, а за нижчих цін — утримати і розширити коло споживачів, беручи до уваги поліпшення якісних і фізико-механічних властивостей плити. Протягом розрахункового періоду передбачене зниження цін на ДСП (у зв'язку з тиском конкурентів і поступовим зниженням попиту на неї) та їх деяке підвищення на плиту ламіновану і кашировану, що ґрунтується на зростанні попиту на дану продукцію, постійності споживчих зв'язків, певній монополії завдяки вигідному географічному розташуванню і стабільній високій якості, яку буде досягнуто протягом 1 місяця в разі застосування нового методу пресування.

Таблиця 1.3

ПЛАНОВІ ЦІНИ НА ПРОДУКЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

Назва	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Внутрішній ринок:					
ДСП	429,25	420,83	416,75	412,74	408,81
каширована плита	23,74	24,26	24,43	24,47	24,50
ламінована плита	24,68	25,10	25,25	25,30	25,35
Експорт:					
ДСП	420,83	412,58	408,58	404,65	400,79
каширована плита	23,50	24,02	24,19	24,23	24,26
ламінована плита	24,56	24,98	25,12	25,17	25,22

Диференціація цін також залежить і від ринку збуту продукції. Експортні ціни на продукцію в країни далекого і близького зарубіжжя та СНД для підвищення конкурентоспроможності продукції доцільно знизити: для ДСП — на 2 %, для плити кашированої — 1,0 %, для плити ламінованої — 0,5 %. В окремих випадках для споживачів близького зарубіжжя і СНД можливе зниження ціни

на 0,3—0,5 % за рахунок нижчих транспортних витрат (транспортні витрати становлять у середньому \$ 6—6,5 на 1 м³).

Транспортування здійснюється автотранспортом та залізничним транспортом з боковим завантаженням. Для зручності розвантаження між упаковками кладуться дерев'яні прокладки. Відвантаження здійснюється з місця виробництва ВАТ «Аверс» самовивозом або автотранспортом ВАТ «Аверс» до місця призначення. Чинною залишається наявна система знижок.

1.1.7. План виробництва і реалізації продукції

За розрахунковий період (5 років) планується досягти загальних обсягів виробництва та реалізації 83 тис. м³ за рахунок обґрунтованого раніше розширення ринків збуту та підвищення рівня завантаження потужностей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

ПЛАН ВИРОБНИЦТВА ДЕРЕВИННОСТРУЖКОВИХ ПЛИТ

Назва	Роки				
	2003	2004	2005	2006	2007
Плита деревинностружкова (усього), м ³	48 тис.	57 тис.	65 тис.	74 тис.	83 тис.

У таблицях 1.5—1.8 наведено прогнозний розподіл фактичного обсягу і питомої ваги різних видів продукції в загальному обсязі виробництва і експорту, беручи до уваги ретроспективні показники випуску і реалізації продукції підприємством, а також перспективні значення, що базуються на відомих тенденціях попиту і розвитку деревообробної галузі і галузей—споживачів деревинностружкової плити.

Таблиця 1.5

СТРУКТУРА ВИРОБНИЦТВА ОКРЕМИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ, %

№ з/п	Назва	Роки				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Плита ламінована	21,2	21,9	22,1	23,3	25,1
2	Плита каширована	43	45	46	47	48
3	ДСП	35,8	33,1	31,9	29,7	26,9
4	Разом	100	100	100	100	100

Таблиця 1.6

ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА ОКРЕМИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ, тис. м³

№ з/п	Назва	Роки				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Плита ламінована	10,176	12,483	14,586	17,242	20,833
2	Плита каширована	20,64	25,65	30,36	34,78	39,84
3	ДСП	17,184	18,867	21,054	21,978	22,327
4	Разом	48	57	66	74	83

Таблиця 1.7

ОБСЯГИ ЕКСПОРТУ ОКРЕМИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ, %

№ з/п	Назва	Роки				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Плита ламінована	18	22	27	35	48
2	Плита каширована	20	25	34	46	59
3	ДСП	11	15	19	22	24
4	Разом	100	100	100	100	100

Таблиця 1.8

ОБСЯГИ ЕКСПОРТУ ОКРЕМИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ, тис. м³

№ з/п	Назва	Роки				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Плита ламінована	1,83	2,25	2,63	3,10	3,75
2	Плита каширована	4,13	5,13	6,07	6,96	7,97
3	ДСП	1,89	2,08	2,32	2,42	2,46
4	Разом	7,85	9,46	11,02	12,48	14,18

План виробництва і реалізації кожного виду продукції за роками в розрізі внутрішнього і зовнішнього ринку і асортименту в межах кожної номенклатурної позиції подано в табл. 1.9 і зображено на рисунках 1.1—1.3.

Таблиця 1.9

ПЛАНОВІ ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У 2003 — 2005 рр.

Назва	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
ДСП					
Обсяг виробництва тис. м ³ , разом	17,184	18,867	21,054	21,978	22,327
У т. ч.					
внутрішній ринок	15,29	16,79	18,74	19,56	19,87
10 мм	1,53	1,68	1,87	1,96	1,99
16 мм	11,93	13,10	14,62	15,26	15,50
18 мм	1,53	1,68	1,87	1,96	1,99
22 мм	0,31	0,34	0,37	0,39	0,40
експорт	1,89	2,08	2,32	2,42	2,46
10 мм	0,23	0,25	0,28	0,29	0,29
16 мм	1,40	1,54	1,71	1,79	1,82
18 мм	0,23	0,25	0,28	0,29	0,29
22 мм	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05
Каширована плита					
Обсяг виробництва тис. м ³ , разом	20,64	25,65	30,36	34,78	39,84
У т. ч.					
внутрішній ринок	16,51	20,52	24,29	27,82	31,87
10 мм	1,73	2,15	2,55	2,92	3,35
16 мм	12,71	15,80	18,70	21,42	24,54
18 мм	1,73	2,15	2,55	2,92	3,35
22 мм	0,33	0,41	0,49	0,56	0,64
експорт	4,13	5,13	6,07	6,96	7,97
10 мм	0,54	0,67	0,79	0,90	1,04
16 мм	2,95	3,67	4,34	4,97	5,70
18 мм	0,54	0,67	0,79	0,90	1,04
22 мм	0,10	0,13	0,15	0,17	0,20

Назва	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Ламінована плита					
Обсяг виробництва тис. м ³ , разом	10,176	12,483	14,586	17,242	20,833
У т. ч.					
внутрішній ринок	8,34	10,24	11,96	14,14	17,08
10 мм	0,96	1,18	1,38	1,63	1,96
16 мм	6,26	7,68	8,97	10,60	12,81
18 мм	0,96	1,18	1,38	1,63	1,96
22 мм	0,17	0,20	0,24	0,28	0,34
експорт	1,83	2,25	2,63	3,10	3,75
10 мм	0,25	0,30	0,35	0,42	0,51
16 мм	1,29	1,58	1,85	2,19	2,64
18 мм	0,25	0,30	0,35	0,42	0,51
22 мм	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09

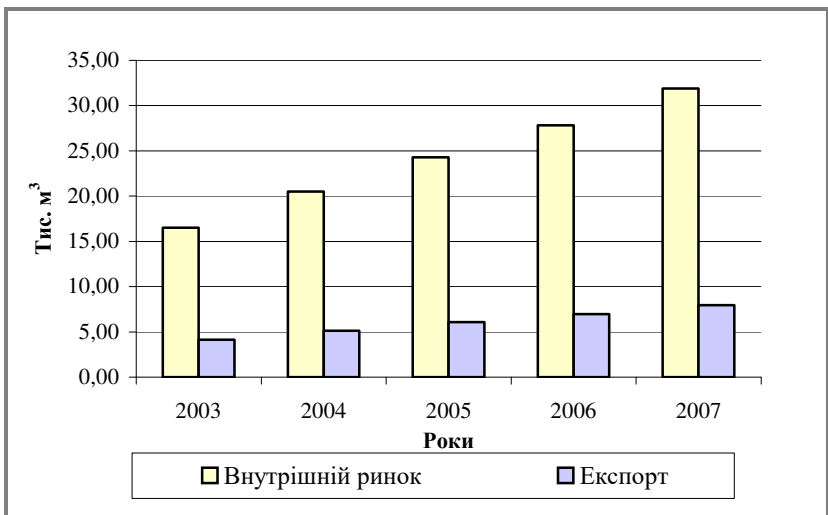


Рис. 1.1. Обсяги виробництва і реалізації кашированої плити за роками проекту

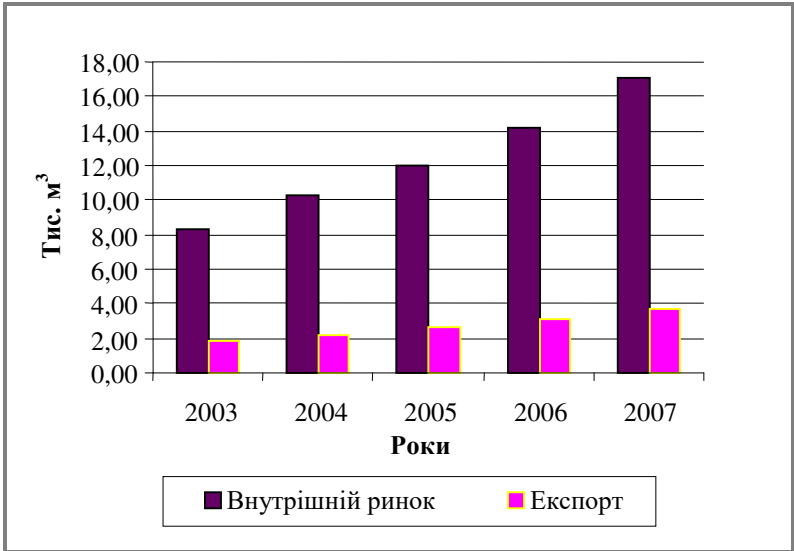


Рис. 1.2. Обсяги виробництва і реалізації ламінованої плити за роками проекту

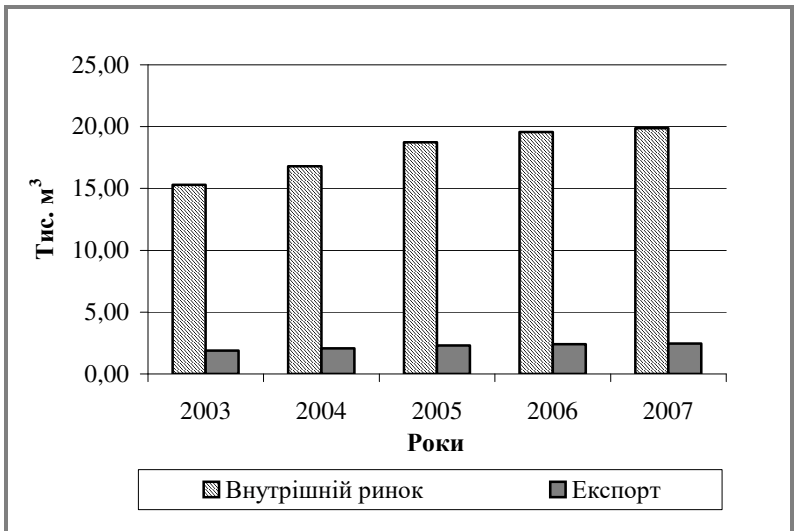


Рис. 1.3. Обсяги виробництва і реалізації ДСП за роками проекту

Збільшення обсягу виробництва ламінованої плити за нестачі наявних потужностей частково відбуватиметься за рахунок здатності нового преса випускати в процесі одного пресування також і даний вид плити (незначні відмінності у величині собівартості продукції за розрахунків проекту до уваги не беруться).

Виторг від реалізації, розрахований відповідно до розробленої цінової політики, поданий у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**ВИТОРГ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОЕКТУ
ЗА РОКАМИ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

Назва	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Внутрішній ринок:					
ДСП	6564,85	7066,48	7690,72	8073,38	8123,47
каширована плита	24494,52	31113,45	36522,85	42431,60	48564,96
ламінована плита	12873,20	16057,82	18589,21	22356,41	27065,97
Разом на внутр. ринку	43932,57	54237,75	62802,78	72861,38	83754,40
Експорт:					
ДСП	839,78	903,95	983,81	1032,76	1039,16
каширована плита	6399,19	8128,39	9541,59	11085,26	12687,60
ламінована плита	2967,12	3701,13	4284,59	5152,88	6238,38
Разом на експорт	10206,09	12733,47	14809,99	17270,89	19965,14
Усього	54077,52	66971,22	77612,77	90132,28	103719,54

1.1.8. Організаційний план

1. Склад і обов'язки працівників підприємства залишаються такими самими, як і до реалізації проекту, крім дільниці пресування деревинностружкових плит. У зв'язку зі встановленням принципово нового обладнання згідно з «Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників» (випуск 1, розділ 2

«Професії працівників, які є загальними для всіх видів діяльності») уведено посаду оператора автоматизованої ділянки охолодження, а також здійснюються певні заходи для перекваліфікації пресувальників з підвищенням зарплати відповідно до нормативних документів.

Монтаж, налаштування обладнання та пусконаладжувальні роботи будуть проведені робітниками підприємства за 11 днів за рахунок роботи в три зміни, тому у фінансовому плані передбачене встановлення надбавок у 40 % до зарплати за роботу в нічний час відповідно до характеру та складності робіт. Робітникам, що тимчасово незайняті, оплачуються відпустки у розмірі 90 % зарплати. Ці витрати входять до вартості монтажних-демонтажних робіт. Налагодження виробництва нової продукції, досягнення необхідних якісних і фізико-механічних показників відбувається протягом першого і на початку другого місяця роботи.

Протягом терміну реалізації продукції передбачено зміну режиму виробництва: випуск 5,5 тис. м³ на місяць і більше — перехід на роботу в три зміни (2005—2006 рр.); виробництво 7 тис. м³ — робота в 4 зміни (2007 р.). У результаті кількість працівників, що випускають такі види продукції, зросте і становитиме 111 осіб у 2005—2006 рр., 148 осіб — у 2007 р.

1.1.9. Обґрунтування потреби в інвестиційних ресурсах

Загальна кошторисна вартість інвестиційного проекту оцінюється в 4780,80 тис. грн. У табл. 1.11 подано перелік інвестиційних витрат та початкових доходів за проектом.

Прес безперервної дії «Гідро-Дін» гарячого пресування деревинностружкових плит з подвійною стрічкою виробництва німецької фірми Kvaerner Panel Systems GmbH (Ганновер) 1999 року випуску (такий, що був у користуванні) передбачається придбати у ЗАТ «Маркетліс» (м. Київ) за ціною 3702,2 тис. грн. Балансову вартість придбаного обладнання збільшено на величину витрат з монтажу (демонтажу), транспортних і пакувальних витрат, пусконаладжувальних робіт, навчання персоналу та тестування продукції, і вона становить 4574,26 тис. грн. Строк служби 10 років. Згідно з П(С)БО № 7 амортизація нараховується прямолінійним методом, ставка амортизації — 10 % на рік.

Таблиця 1.11

ПОЧАТКОВІ ДОХОДИ І ВИТРАТИ ЗА ПРОЕКТОМ

Початкові інвестиції		Початкові доходи	
Назва	Сума, тис. грн	Назва	Сума, тис. грн
Вартість преса «Гідро-Дін»	3702,2	Продаж брухту	14,945
Демонтаж преса ПР-6	111,066	Продаж плит з преса ПР-6	241,178
Транспортні витрати на пакування і доставку	240,643	Продаж преса ПР-5	49,359
Монтаж преса «Гідро-Дін»	69,2	Податкова знижка на продаж старого обладнання зі збитком	2,418
Пусконаладжувальні роботи	370,22		
Інвестиції у приріст оборотних коштів	206,54		
Навчання персоналу	3,0		
Тестування продукції, отримання посвідчення про виробництво продукції класу емісії E1	1,5		
Разом	4780,80		307,892

Вартість робіт у процентах до початкової ціни преса становить відповідно:

придбання і транспортування обладнання — 6,5 %;

пакування обладнання — 2 %;

демонтаж преса ПР-6а — 4 %;

монтаж преса «Гідро-Дін» — 9 %;

пусконаладжувальні роботи — 1,5 %.

Вартість підготовки і навчання персоналу, тестування продукції, отримання посвідчення про виробництво продукції класу емісії E1 спеціалістом з УкрНДІМОД визначено згідно зі стандартними розцінками.

Монтаж та демонтаж включають безпосередню затрату матеріалів, а також зарплату робітників (ураховуючи 40 %-ну над-

бавку за роботу в нічний час) і відпустки тимчасово вільного персоналу (90 % зарплати).

До початкових витрат віднесено також інвестиції в приріст оборотних коштів у перший рік реалізації проекту — 446,60 тис. грн. Зростання оборотних коштів у інші роки враховано в розрахунках через віднімання від грошового потоку відповідного року величини їхнього приросту.

Величину початкових доходів визначено в такий спосіб:

1. Оскільки прес, що працює на підприємстві, фізично і морально застарів і має невисоку балансову вартість, то реалізувати його можна максимум за 30 % залишкової вартості, що не вигідно. До того ж прес розрахований на випуск 90 тис. м³ ДСП, що занадто багато для невеликого підприємства, а більші учасники ринку віддають перевагу сучаснішому обладнанню. Слід зазначити, що прес ПР-6а має 20 поверхів, тобто складається з 20 пар пресувальних плит, кожна з яких може окремо використовуватись для каширування деревинностружкових плит. Такі преси для каширування користуються попитом у підприємств, що оздоблюють готову ДСП. Нові плити ПР-6, що виготовляються в Донецьку, коштують 14 тис. доларів. Тому укладено домовленість про реалізацію наявних плит (назви підприємств-покупців не розголошуються) за договірною ціною 17,227 тис. грн (3,22 тис. дол.). Загальний виторг після вирахування податку на прибуток у сумі 103,362 тис. грн (30 %) становить 241,178 тис. грн (за 20 плит).

2. Прес ПР-6а — це складна конструкція, що не обмежується пресувальними плитами. Тому іншим джерелом доходу є продаж металевих конструкцій загальною вагою 95 тонн (вантажна і розвантажувальна етажерки, піддони, гідравлічна система, механізм обігрівання тощо) за ціною брухту організаціям, з якими підприємство співпрацює. Ціна 1 т брухту з урахуванням марки та якості металу становить 42 дол. Виторг без податку на прибуток (6,4 тис. грн) дорівнює 14,943 тис. грн.

3. Завдяки впровадженню нової технології виробництва ДСП зникає необхідність у попередньому підпресовуванні стружкового пакета. Це дає можливість реалізувати прес попереднього підпресовування ПР-5, балансова вартість якого становить 57,415 тис. грн., за договірною ціною 49,3591 тис. грн.

4. Оскільки прес ПР-5 продається за ціною, нижчою за балансову, то підприємство одержує податкову пільгу в розмірі 30 % від величини суми збитку, тобто 2,418 тис. грн.

Загальна величина початкового доходу становить 307,892 тис. грн.

1.1.10. Фінансовий план

Дата початку реалізації проекту — 2.01.2003 року. Розрахунки виконуються в національній валюті України. Безальтернативна безризикова ставка дисконтування становить 20 %, нарівні із середньою річною депозитною ставкою за банківськими гривневими вкладками. Фінансування інвестиційного проекту здійснюється за рахунок власних коштів (акціонерного капіталу), без залучення кредитів.

Щорічний амортизаційний потік за проектом становить 796,06 тис. грн, загальна величина за розрахунковий період — 3980,29 тис. грн. Зростання обсягів виробництва зумовлює відповідну зміну величини оборотних коштів. Ураховуючи період оборотності виробничих запасів і величину зростання обсягів виробництва, інвестиції в приріст оборотного капіталу для забезпечення безперебійного виробничого процесу в кожному році становлять: 2003 р. — 206,54 тис. грн, 2004 р. — 340,35 тис. грн, 2005 р. — 451,01 тис. грн, 2006 р. — 559,23 тис. грн, 2007 р. — 662,83 тис. грн. Як зазначалося вище, приріст оборотних коштів у 2003 р. віднесено до складу початкових інвестицій за проектом. Купівля нового обладнання зумовлює збільшення податку на майно, загальна сума якого становить 112,97 тис. грн на рік.

Часовий горизонт розрахунків сягає 5 років: у перший рік реалізації інвестиційного проекту обсяги виробництва подано помісячно, потім — поквартально. Узагальнюючі показники розраховано за роками.

Поетапне визначення чистої приведеної вартості наведено в табл. 1.12 (наприкінці). Розрахунки проведено відповідно до вимог П(С)БО 3, ф. №2. Щоб уникнути в перший місяць реалізації проекту втрати підприємством прибутку через проведення монтажних і пусконаладжувальних робіт та поступового нарощування обсягів виробництва, попит у цей період задовольнятиметься частково за рахунок реалізації продукції на складі (розрахунок витрат і виторгу проводиться за калькуляціями 2002 року). Однак прибуток від цієї реалізації не враховується в проекті, бо цей грошовий потік не зумовлений безпосередньо його впровадженням.

Чиста теперішня вартість за проектом становить 3023,15 тис. грн. Розрахункові значення всіх показників ефективності наведено в табл. 1.13.

Таблиця 1.12

**ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ЗА ПРОЕКТОМ І РОЗРАХУНОК
ГРОШОВОГО ПОТОКУ ЗА ПРОЕКТОМ**

Звіт про прибутки, тис. грн					
Показник	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Виторг від реалізації продукції	53577,20	66457,50	78017,33	89377,47	102969,73
ПДВ	8551,49	10599,017	12448,49	14262,77	16434,15
Чистий дохід	45025,72	55858,49	65568,84	75114,77	86535,58
Собівартість	37662,43	45641,05	53244,61	60970,99	70011,37
Валовий прибуток	7363,28	10217,43	12324,23	14143,77	16524,21
Адміністративні витрати	5804,88	7022,29	8190,63	9363,21	10745,73
Витрати на збут	1036,80	1174,20	1359,60	1450,40	1626,80
Прибуток до оподаткування	627,00	2119,45	2866,06	3416,20	4232,09
Податок на прибуток	188,10	635,84	859,82	1024,86	1269,63
Чистий прибуток	438,90	1483,62	2006,24	2391,34	2962,47
Капітальні витрати	4574,26				
Приріст оборотних коштів	206,54	340,35	451,01	559,23	662,83
Початкові доходи	307,89				
Чистий грошовий потік за проектом	-3237,94	1939,33	2351,29	2628,17	3095,69
Дисконтований грошовий потік за проектом	-3237,94	1615,46	1631,80	1521,71	1492,12
Кумулятивний грошовий потік за проектом	-3237,94	-1622,49	9,31	1531,02	3023,15

Таблиця 1.13

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість за проектом, тис. грн	3023,15
Індекс дохідності інвестицій	1,47
Період повернення інвестицій	2 роки, 11 міс., 25 днів
Внутрішня норма рентабельності	60,15 %

Фінансовий профіль проекту і динаміку показників рентабельності продукції показано на рис. 1.4—1.5.

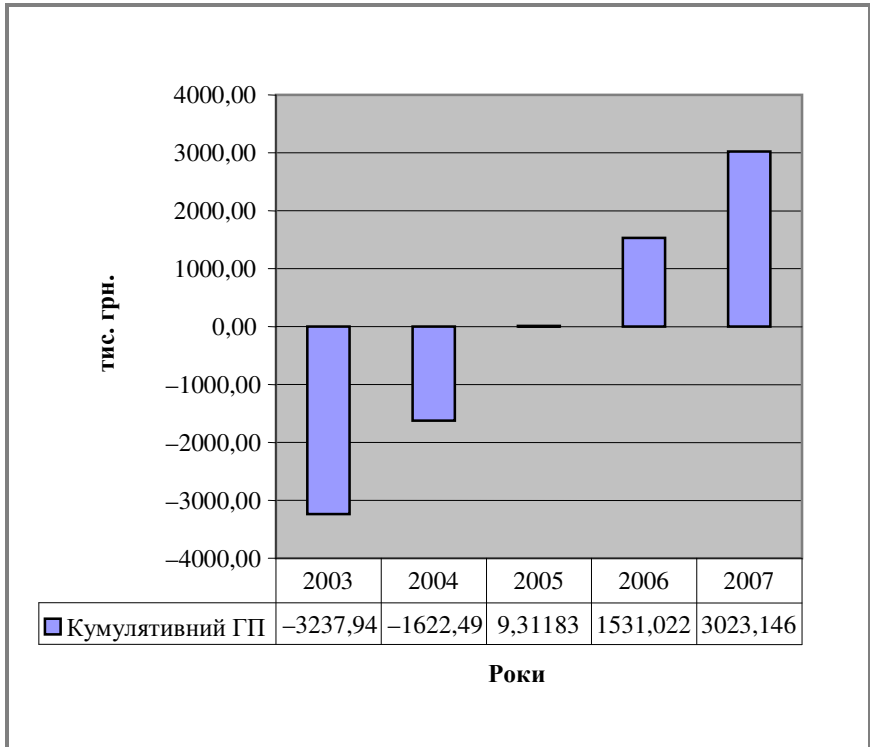


Рис. 1.4. Фінансовий профіль проекту №1 за наростаючим підсумком

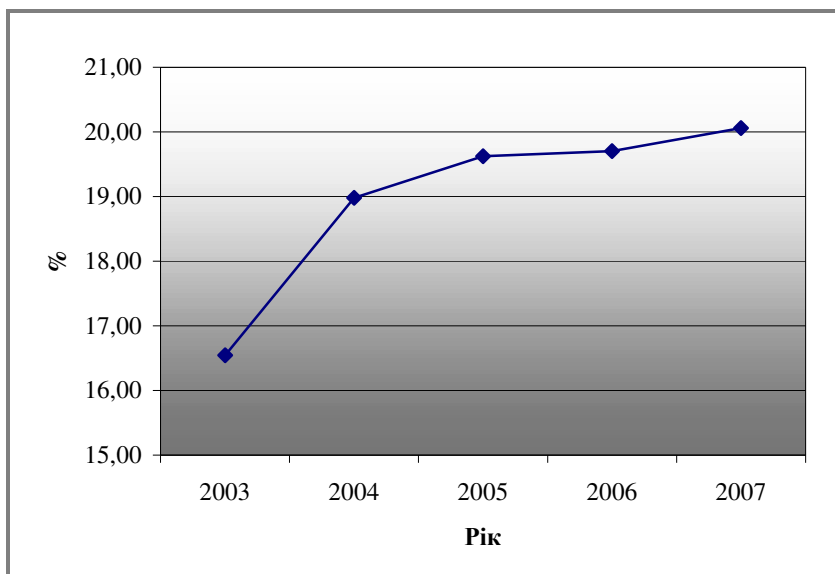


Рис. 1.5. Рентабельність продукції за роками проекту

Отже, практичні розрахунки підтвердили доцільність здійснення розвитку ТТБ ВАТ «Аверс» через реалізацію розглянутого інвестиційного проекту. Проведений аналіз економічних, фінансових показників і дослідження ринку підтверджують, що проект може бути здійснений з високою результативністю. Інтегральні показники відповідають установленим критеріям ефективності і свідчать про достатньо високу прибутковість проекту, повну окупність інвестицій за три роки й економічну доцільність проекту використання преса «Гідро-Дін». Проект також є перспективним для реалізації на ВАТ «Аверс» з погляду тенденцій зовнішнього середовища, сучасного рівня розвитку і стратегічних планів підприємства.

1.1.11. Аналіз ризиків і чутливості проекту

У табл. 1.14 наведено розрахунок пофакторної еластичності чистої теперішньої вартості проекту. У розрахунках узято до уваги зростання витрат і зниження цін та обсягів виробництва, що негативно впливає на величину NPV. Зміна всіх факторів, крім зміни цін на матеріали для ламінованих і кашированих плит (5 %) і цін на продукцію (1 %), для зручності розрахунків береться на рівні 10 %.

Таблиця 1.14

РОЗРАХУНОК ПОФАКТОРНОЇ ЕЛАСТИЧНОСТІ ЧИСТОЇ ТЕПЕРІШНЬОЇ ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ

Фактор	Базове значення NPV, тис. грн	Базове значення IRR	Нове значення NPV, тис. грн	Нове значення IRR	Абсолютне відхилення NPV, тис. грн	Абсолютне відхилення IRR	Відносне відхилення NPV	Відносне відхилення IRR	Еластичність NPV	Рейтинг зміної
ДСП	3023,15	60,15%								
Деревина сировина і витрати на деревину	3023,15	60,15	1496,99	39,05	1526,16	21,10	0,50	0,35	5,05	4
Шліфшкурка	3023,15	60,15	2814,75	57,14	208,40	3,01	0,07	0,05	0,69	5
Смола	3023,15	60,15	871,19	30,97	2151,96	29,18	0,71	0,49	7,12	3
Матеріальні витрати	3023,15	60,15	-913,92	8,70	3937,07	51,45	1,30	0,86	13,02	
Кашірована плита										
Плівка для кашірування	3023,15	60,15	302,44	23,84	2720,71	36,31	0,90	0,60	18,00	1
Смола	3023,15	60,15	2957,44	59,21	65,71	0,94	0,02	0,02	0,43	6
Матеріальні витрати	3023,15	60,15	-1153,55	5,35	4176,70	54,80	1,38	0,91	27,63	
Ламінована плита										
Плівка для ламінування	3023,15	60,15	1619,58	40,92	1403,57	19,23	0,46	0,32	9,29	2
Матеріальні витрати	3023,15	60,15	931,01	31,93	2092,14	28,22	0,69	0,47	13,84	
Загальні фактори:										
зарплата	3023,15	60,15	2106,16	47,12	916,99	13,03	0,30	0,22	3,03	5
адміністративні витрати	3023,15	60,15	1067,38	33,57	1955,77	26,58	0,65	0,44	6,47	3
обсяг виробництва	3023,15	60,15	-484,29	13,80	3507,44	46,35	1,16	0,77	11,60	2
ціна продажу	3023,15	60,15	1377,25	37,83	1645,90	22,32	0,54	0,37	54,44	1
дисконт	3023,15	60,15	1924,67	60,15	1098,48	0,00	0,36	0,00	3,63	4

Так, наприклад, за підвищення ціни на смолу для ДСП на 10 % — NPV знизиться на 71,18 %, тобто еластичність за даним фактором становить: [процентна зміна NPV] : [процентна зміна фактора] = 7,12.

Оскільки значення показника > 1 , то NPV є еластичним за ціною на смолу. Еластичність показує, як (на скільки одиниць) зміниться чиста теперішня вартість за проектом за зміни певного фактора на одиницю.

Найнебезпечнішою для підприємства є негативна динаміка таких змінних: матеріальних витрат (особливо цін на смолу для виробництва ДСП і на плівку для каширування), ціни на продукцію (найбільша чутливість), обсягів виробництва. Величина матеріальних витрат змінюється за рахунок підвищення цін, а не зміни норм витрат, які практично стабільні.

З огляду на те, що виробництво матеріаломістке, є сенс розрахувати еластичність проекту до зміни загальної величини матеріальних витрат за видами продукції. Результати підтверджують високий рівень чутливості NPV до зміни даного фактора. З-поміж складу матеріальних витрат великий вплив на чисту теперішню вартість (крім смоли для ДСП) справляє зміна витрат на деревинну сировину і плівку для ламінування. Однак найбільший ризик становить підвищення цін на смолу, що є, безперечно, найімовірнішим, зважаючи на монополізм її постачальника.

Нееластичним (< 1) виявляється NPV до варіації таких змінних, як шліфувальна шкурка і смола для виробництва кашированої плити.

До найсерйозніших ризиків проекту можна віднести:

- вимушене зниження цін на продукцію під тиском конкурентів, які розпочинають цінову війну на ринку і політику демпінгових цін (імовірність висока);

- підвищення цін на хімічну сировину (імовірність нижча за середню);

- зниження темпів зростання внутрішнього ринку продукції, що заважатиме досягненню планових обсягів виробництва (імовірність низька);

- недотримання планових строків налагодження виробництва нової продукції (імовірність середня);

- зростання терміну окупності інвестицій (імовірність середня).

Орієнтовні заходи зі зниження рівня проектних ризиків:

- 1) пошук нових споживачів продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках (вихід на ринки інших країн), зміцнення та стабілізація відносин з існуючими партнерами (за рахунок надійного і оперативного виконання замовлень, швидкої доставки, системи знижок тощо);

- 2) розширення кольорового асортименту оздобленої плити;

3) проведення низки рекламних заходів для презентації на ринку нової продукції вищої якості — класу емісії E1;

4) використання хімічної сировини власного виробництва та зниження її собівартості за рахунок раціоналізації процесу виробництва такої продукції;

5) виконання частини монтажних робіт спеціалізованою фірмою.

6) негайне звертання (за потреби) до антимонопольного і антидемпінгового комітетів з метою уникнення захоплення та монополізації ринку двома компаніями в результаті «цінової війни»;

7) проведення переговорів про можливість зниження ціни обладнання, пошук вигідніших умов продажу аналогічного обладнання іншими компаніями.

1.2. СУБЛІМОВАНИЙ БІЗНЕС-ПЛАН ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ (З ОБГРУНТУВАННЯМ ВИБОРУ ПРОДУКЦІЇ)

1.2.1. Ініціатор інноваційного проекту

Ініціатором проекту є Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування (КЦКБА) — державне підприємство, що не підлягає приватизації. КЦКБА виготовляє продукцію за такими стратегічними напрямками:

- 1) арматура для авіабудування;
- 2) арматура для космічної галузі;
- 3) арматура для АЕС.

На підприємстві застосовуються одиничний та серійний типи виробництва. Продукція КЦКБА — це високоточні прилади та верстати з унікальними характеристиками, які розробляються самим КЦКБА на замовлення клієнтів і переважно не мають аналогів у світі. Продукція експортується в Росію та Китай. Частка експорту становить 20 %, коефіцієнт використання виробничої потужності — 73 %.

1.2.2. Продукція проекту

Інновацією за даним проектом є нова продукція для галузі авіабудування — регулятор тиску ПОС для літаків АН-140. Слід зазначити, що існує можливість виготовлення подібного агрегата — регулятора надмірного тиску СКВ для літаків АН-140 — на тих самих виробничих потужностях, але з дещо іншим обсягом витрат

та іншими характеристиками. За прогнозом, структура витрат, обсяг попиту та необхідний техніко-технологічний рівень виготовлення цих агрегатів аналогічні. Тому необхідно оцінити два альтернативні проекти виготовлення агрегата ПОС АН-140 та агрегата СКВ АН-140 з погляду максимізації прибутку.

Усю технічну та конструкторську документацію з розробки агрегатів, включаючи ескізний проект та комплект робочих креслень, а також усі необхідні випробування дослідних зразків та серійне виробництво агрегатів у обсязі виробничої програми виконуватиме ініціатор у процесі реалізації.

Регулятор тиску ПОС для АН-140 призначений для регулювання тиску повітря, що подається в систему антиобмерзання літака (по 2 штуки на літак). Регулятор можна використати також на інших об'єктах.

Регулятор надмірного тиску СКВ для системи кондиціонування повітря літаків АН-140 призначений для підтримування постійного тиску повітря, яке подається в систему (по 2 штуки на літак). Регулятор виконує і функції запірнього пристрою, який забезпечує вмикання і вимикання забору повітря від компресора двигуна. Технічні характеристики агрегатів показано в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

**ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ТЕХНІЧНИХ
ХАРАКТЕРИСТИК АГРЕГАТИВ ПОС ТА СКВ**

№ з/п	Основні технічні характеристики	ПОС	СКВ
1	Тип агрегата	Регулятор абсолютного тиску	Регулятор надмірного тиску
2	Ресурс, льотних годин	6000	8000
3	Точність підтримання тиску, %	4,0	6,0
4	Міжремонтний строк служби, років	8	2
5	Імовірність безвідмовної роботи	0,96	0,90
6	Вага, кг	3,5	4,0
7	Робоче середовище	Повітря	Повітря
8	Діапазон робочих температур на вході, °С	-160 -310	-200 -300
9	Витрати повітря, кг/год	До 1800	До 2100
10	Зовнішнє середовище	Атмосфера	Атмосфера
11	Температура зовнішнього середовища, °С	-60 -80	-60 -100
12	Кількість спрацювань (відчинено-зачинено), циклів	25000	20000

Агрегати розроблятимуться на підставі сучасних вимог до виробів авіаційної техніки з урахуванням досягнень у галузі конструювання та виготовлення аналогічних систем літальних апаратів. Аналогом розроблюваного регулятора тиску ПОС є агрегат «3317», сконструйований НПО «Наука» (Росія, м. Москва) та виготовлений заводом «Теплообмінник» (Росія, м. Нижній Новгород). Аналогом регулятора надмірного тиску СКВ є циклічний клапан «3464», сконструйований та виготовлений там же.

Розробки вищезгаданих агрегатів ПОС та СКВ здійснюються з урахуванням НЛПС (норм льотної придатності суден цивільної авіації), які відповідають міжнародним вимогам з безпеки транспортних та пасажирських літаків цивільної авіації. Ці агрегати розробляються з урахуванням сучасних технологій, запроваджених на підприємствах авіаційної промисловості України та Росії, а також з використанням досвіду роботи підприємства-виробника в галузі створення агрегатів для бортових пневмосистем літальних апаратів.

Під час виготовлення та випробувань агрегатів використовуються сучасне технологічне обладнання: металорізальні верстати з програмним керуванням, комплекс обладнання, який забезпечує випробування авіаційної та ракетної техніки. Технологічний комплекс для виробництва таких агрегатів створюється в Україні вперше на базі виробництва ракетно-космічної техніки. Аналоги в Україні невідомі.

Підприємство в цілому має необхідний набір обладнання для серійного виготовлення даної продукції. Додатково треба придбати лише кілька одиниць обладнання потужнішого ніж те, що є на підприємстві (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

**ПЕРЕЛІК ДОДАТКОВО НЕОБХІДНОГО
ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ОБЛАДНАННЯ**

№ з/п	Найменування	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн
1	Координатно-розточувальний верстат, модель 2В440	1	120
2	Електропечі для термічної обробки	2	90
3	Вібраційний стенд	1	55
4	Стенд для випробувань за надвисоких температур	1	35
Разом		×	300

Літак АН-140 призначено для заміни літака АН-24, який широко експлуатується в Україні, Росії, державах Східної Європи, Азії, Африки, Південної Америки. Передбачається поставка агрегатів для АН-140 саме в ці держави. Загальна потреба в літаку АН-140 близько 1000 шт., з них для України — 100, Росії — 500, для Східної Європи, Азії, Африки та Південної Америки — по 100. Відповідно, загальна потреба в агрегатах ПОС та СКВ — 2000 шт.

Патентоспроможних та патентозахищених технічних рішень у проєкті немає, але передбачається одержання патенту України на промисловий зразок. Дозвіл відповідних міністерств та відомств на випуск запланованої продукції не потрібний.

1.2.3. План виробництва

Проєкт розрахований на період з I кварталу 2003 р. по IV квартал 2005 р., тобто триватиме три роки. Програму виробництва та реалізації нової продукції визначено на основі маркетингових досліджень ринку (табл. 1.17) За попередніми даними саме на цей обсяг продукції пред'являють попит потенційні покупці на даному етапі.

Таблиця 1.17

ПРОГРАМА ВИПУСКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АГРЕГАТИВ ПОС ТА СКВ

№ з/п	Показник	Разом	2003 р.				2004 р.	2005 р.
			I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1	Запланований обсяг виробництва ПОС, шт.	120	—	—	6	6	54	54
2	Запланований обсяг реалізації ПОС, шт.	120	—	—	6	6	54	54
3	Запланований обсяг виробництва СКВ, шт.	120	—	—	6	6	54	54
4	Запланований обсяг реалізації СКВ, шт.	120	—	—	6	6	54	54

Календарний план реалізації альтернативних проектів подано в табл. 1.18.

Таблиця 1.18

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ВИРОБНИЦТВА АГРЕГАТИВ ПОС ТА СКВ (тис. грн)

№ з/п	Етапи робіт	Термін виконання (початок-кінець), квартали	ПОС	СКВ
1	Розробка та погодження технічного завдання	I·2003—IV·2003	220	222
2	Ескізний проект	Те саме	112,2	112,2
3	Розробка технічної документації на дослідний зразок	— // —	185	240
4	Розробка текстових документів	— // —	104	111
5	Технологічна підготовка виробництва та виготовлення дослідних зразків	I·2003—I·2004	478,47	520,34
6	Технологічна підготовка випробувань	II·2003—I·2004	345	365
7	Проведення випробувань	II·2003—II·2004	798	811
8	Опрацювання герметизуючих, теплоізоляційних матеріалів та комплектуючих	Те саме	578	562
9	Забезпечення надійності	III·2003—III·2004	524	524
10	Коригування документації	I·2004—III·2004	325	358
11	Підготовка серійного виробництва	IV·2003—II·2004	465	565
12	Серійне виробництво	II·2004—IV·2005	2737	3312
Разом		×	6871,67	7702,54

1.2.4. Фінансовий план

Статті початкових витрат за двома проектами наведено в таблиці 1.19. Початкові витрати здійснюються протягом перших двох кварталів реалізації проекту.

Таблиця 1.19

СТАТТІ ПОЧАТКОВИХ ВИТРАТ ЗА ПРОЕКТАМИ ВИРОБНИЦТВА АГРЕГАТИВ ПОС ТА СКВ, тис. грн

№ з/п	Статті витрат	ПОС	СКВ
1	Проведення НДДКР	200	220
2	Маркетингові дослідження	50	50
3	Розробка, модернізація та придбання технологій	20	23
4	Пусконаладжувальні роботи	30	31
5	Придбання устаткування	300	300
Разом		600	624

Ціну кожного з агрегатів визначено на підставі порівняння ринкових цін аналогів, що виготовляються заводом «Теплообмінник», за мінусом 10 %. Згідно з дослідженнями ринку та попиту, потенційні споживачі готові придбати за такою ціною весь обсяг продукції, що планується виготовити в межах даного проекту.

Економічні показники виробництва альтернативних агрегатів наведено в табл. 1.20. У табл. 1.21 та 1.22 показано рух грошових коштів протягом життєвого циклу проекту за його альтернативними варіантами.

Таблиця 1.20

ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ВИРОБНИЦТВА АЛЬТЕРНАТИВНИХ АГРЕГАТИВ ПОС ТА СКВ

№ з/п	Показник	Регулятор ПОС	Регулятор СКВ
1	Собівартість одиниці продукції, тис. грн	57,26	64,19
2	Ціна одиниці продукції, тис. грн	76,80	82,0
3	Операційний прибуток на одиницю продукції, тис. грн	19,54	17,81
4	Рентабельність одиниці продукції, %	34,12	27,75

Як бачимо з табл. 1.20, виробництво регулятора тиску ПОС є вигіднішим, оскільки собівартість одиниці продукції нижча, а прибуток та рентабельність — вищі. З табл. 1.21 та 1.22 можна зробити аналогічний висновок: проект виготовлення регулятора ПОС є вигіднішим ніж проект виробництва регулятора СКВ з погляду максимізації прибутку.

Розрахунки показників економічної ефективності за двома альтернативними проектами подано в табл. 1.23 та 1.24. Дисконтування грошових потоків здійснюється за ставкою 20 %, яка становить середню процентну ставку за гривневими депозитами в Україні на початок 2002 р.

На рис. 1.6 наочно показаний рух дисконтованих грошових потоків за альтернативними проектами в часі.

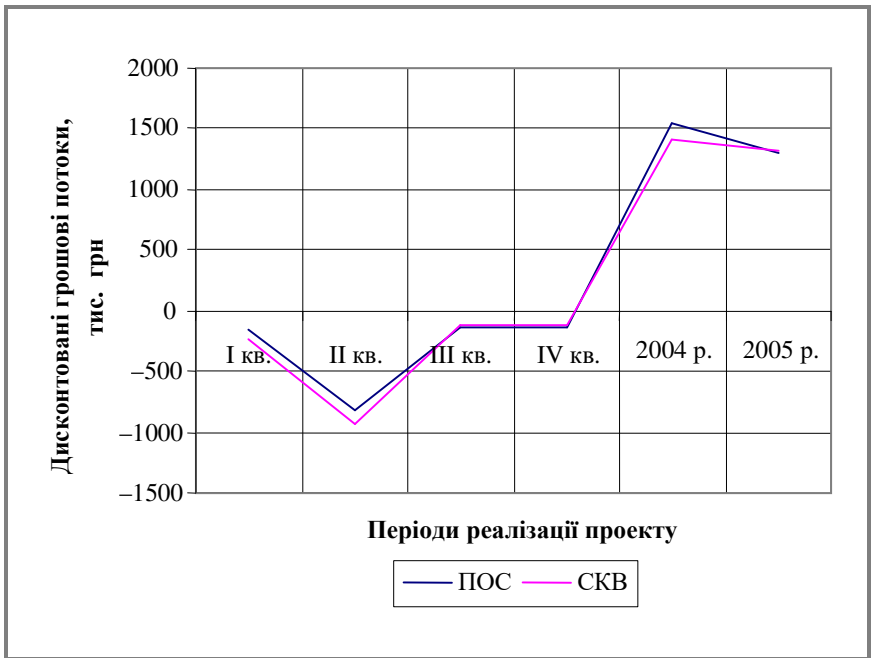


Рис. 1.6. Рух дисконтованих грошових потоків за альтернативними проектами в часі

З рис. 1.6 видно, що грошові потоки стають додатними за обома проектами в IV кварталі першого року реалізації.

Таблиця 1.21

РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА ПРОЕКТОМ ВИРОБНИЦТВА РЕГУЛЯТОРА ПОС, тис. грн

Найменування витрат/надходжень	Разом	2003 р.				2004 р.	2005 р.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Початкові інвестиції	600	400	200	—	—	—	—
Обсяг виробництва/реалізації, шт.	120	—	—	6	6	54	54
Виторг від реалізації (без ПДВ)	9216	—	—	460,8	460,8	4147,2	4147,2
Матеріальні витрати (без ПДВ)	644,4	—	644,4	—	—	—	—
Заробітна плата	1053,40	51	51	130,63	130,63	353,92	336,22
Соціальні відрахування	401,45	19,43	19,43	49,78	49,78	134,87	128,13
Загальні прямі витрати	2099,25	70,43	714,83	180,41	180,41	488,79	464,35
Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	1130,33	27,46	27,46	123,14	123,14	414,56	414,56
Загальновиробничі витрати	1171,60	18,31	18,31	118,85	118,85	448,64	448,64
Загальногосподарські витрати	1481,61	23,24	23,24	150,68	150,68	566,88	566,88
Інші витрати	490,13	20,25	32,25	58,76	49,59	164,64	164,64
Загальні постійні витрати	4273,68	89,26	101,26	451,44	442,27	1594,72	1594,72
Загальна сума витрат за проектом	6871,67	559,70	914,83	631,85	622,68	2083,51	2059,08
Прибуток до сплати податків та процентів	2344,32	-559,70	-914,83	-171,05	-161,88	2063,68	2088,12
Податок на прибуток	622,77	—	—	—	—	309,55	313,22
Чистий прибуток	1721,55	-559,70	-914,83	-171,05	-161,88	1754,13	1774,90

Таблиця 1.22

РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА ПРОЕКТОМ ВИРОБНИЦТВА АГРЕГАТА СКВ, тис. грн

Найменування витрат/надходжень	Разом	2003 р.				2004 р.	2005 р.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
Початкові інвестиції	624	424	200	—	—	—	—
Обсяг виробництва/реалізації, шт.	120	—	—	6	6	54	54
Обсяг виторгу від реалізації (без ПДВ)	9840	—	—	492	492	4428	4428
Матеріальні витрати (без ПДВ)	690	—	690	—	—	—	—
Заробітна плата	1067,86	51	51	130,63	130,63	352,3	352,3
Соціальні відрахування	406,96	19,43	19,43	49,78	49,78	134,26	134,26
Загальні прямі витрати	2164,82	70,4361	760,4361	180,41	180,41	486,56	486,56
Валовий прибуток	7680,37	-70,43	-760,43	311,84	311,84	3943,77	3943,77
Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	1394,61	27,46	27,46	125,2	125,2	544,64	544,64
Загальновиробничі витрати	1171,608	18,31	18,31	118,854	118,85	448,64	448,64
Загальногосподарські витрати	1895,1	89,65	89,65	170,6	178,2	683,5	683,5
Інші витрати	452,398	20,25	36,52	37,29	37,29	164,64	156,40
Загальні постійні витрати	4913,71	155,67	171,94	451,94	459,54	1841,42	1833,18
Загальна сума витрат за проектом	7702,54	650,11	1132,38	632,35	639,95	2327,98	2319,74
Прибуток до сплати податків та процентів	2137,46	-650,11	-1132,38	-140,1	-147,7	2100,02	2108,25
Податок на прибуток	631,24	—	—	—	—	315	316,24
Чистий прибуток	1506,22	-650,11	-1132,38	-140,1	-147,7	1785,02	1792,01

Таблиця 1.23

**РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ
ВИРОБНИЦТВА РЕГУЛЯТОРА ПОС, тис. грн**

Показник	Разом	2003 р.				2004 р.	2005 р.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
1. Початкові інвестиції	600	400	200				
2. Виторг від реалізації		159,70	816,10	607,85	460,8	4147,2	4147,2
3. Операційні витрати за проектом					598,68	1987,51	1963,07
4. Амортизація				24	24	96	96
5. Коефіцієнт дисконтування		1	1	1	1	0,833	0,694
6. Прибуток до сплати податків та процентів (2 – 3 – 4)		-159,70	-816,10	-171,05	-161,88	2063,68	2088,12
7. Податок на прибуток						309,55	313,21
8. Чистий прибуток (6 – 7)		-159,70	-816,10	-171,05	-161,88	1754,12	1774,90
9. Грошовий потік (8 + 4)		-159,70	-816,10	-147,05	-137,88	1850,12	1870,90
10. Чиста теперішня вартість [(9 – 1) · 5]	980,26	-559,70	-1016,1	-147,05	-137,88	1541,77	1299,23
11. Дисконтований чистий прибуток (8 · 5)	1385,60	-159,70	-816,10	-171,05	-161,88	1461,77	1232,57
12. Дисконтовані витрати (з амортизацією) [(3 + 4) · 5]	5396,52	159,70	816,10	631,85	622,68	1736,26	1429,91

Таблиця 1.24

**РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ ВИРОБНИЦТВА
РЕГУЛЯТОРА СКВ, тис. грн**

Показник	Разом	2003 р.				2004 р.	2005 р.
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
1. Початкові інвестиції	624	424	200				
2. Виторг від реалізації				492	492	4428	4428
3. Операційні витрати за проектом		226,11	932,38	608,35	615,95	2231,98	2223,75
4. Амортизація				24	24	96	96
5. Прибуток до сплати податків та процентів (2 – 3 – 4)		-226,11	-932,38	-140,35	-147,96	2100,01	2108,25
6. Податок на прибуток						315,00	316,23
7. Чистий прибуток (5 – 6)		-226,11	-932,38	-140,35	-147,96	1785,01	1792,01
8. Коефіцієнт дисконтування		1	1	1	1	0,833	0,694
9. Грошовий потік (7 + 4)		-226,11	-932,38	-116,35	-123,96	1689,01	1888,01
10. Чиста теперішня вартість [(9 – 1)8]	695,82	-650,11	-1132,38	-116,35	-123,96	1407,51	1311,12
11. Дисконтований чистий прибуток (7 · 8)	1285,15	-226,11	-932,38	-140,35	-147,96	1487,51	1244,45
12. Дисконтовані витрати (з амортизацією) [(3+4)8]	5981,73	226,11	932,38	632,35	639,95	1939,98	1610,93

Статичні та динамічні показники економічної ефективності реалізації альтернативних проектів виробництва агрегатів ПОС та СКВ подано у зведеній табл. 1.25. Як бачимо, показники за проектом ПОС є ліпшими.

Таблиця 1.25

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
РЕАЛІЗАЦІЇ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПРОЕКТІВ ВИРОБНИЦТВА
ПОС ТА СКВ, тис. грн**

Показники ефективності	ПОС	СКВ
Статичні		
1. Сумарний прибуток	1620,28	1506,21
2. Середньорічний прибуток	540,09	502,07
3. Рентабельність інвестицій	2,70	2,41
Динамічні		
4. Чиста теперішня вартість	980,26	695,82
5. Індекс дохідності	2,63	2,11
6. Внутрішня норма рентабельності, %	67	53
7. Період повернення інвестицій, років	2	2

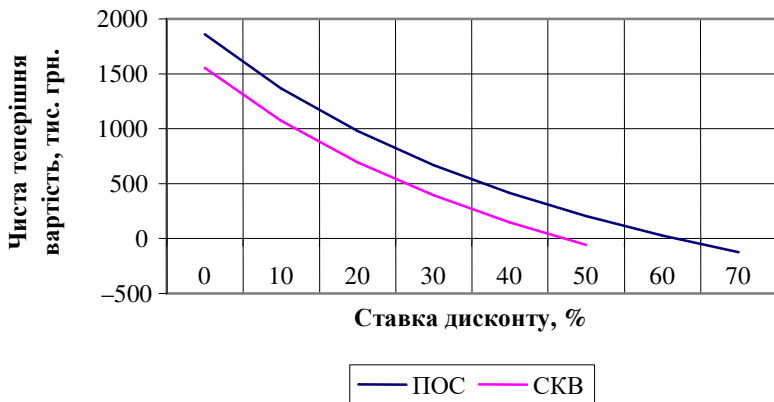


Рис. 1.7. Фінансовий профіль альтернативних проектів

Фінансовий профіль проектів графічно показує зміну розміру чистої теперішньої вартості залежно від зміни ставки дисконту (рис. 1.7). Чиста теперішня вартість набуває нульового значення

за проектом ПОС за ставки дисконту 67 %, а за проектом СКВ — за ставки дисконту 53 %. Виходячи з цих даних, перший проект є менш ризикованим з погляду можливості підвищення процентної ставки.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для КЦКБА з погляду максимізації прибутку та мінімізації витрат проект виробництва регулятора тиску ПОС є вигіднішим ніж проект регулятора надмірного тиску СКВ.

1.2.5. Оцінка ризиків

Аналіз чутливості проводиться за основними параметрами проектів, а саме: обсяг початкових інвестицій, обсяг продажу, ціна, собівартість одиниці продукції та ставка дисконтування.

Аналіз чутливості за проектом виробництва ПОС показано в таблицях 1.26 та 1.27. У табл. 1.26 подано розрахунок еластичності чистої теперішньої вартості залежно від зміни зазначених параметрів проекту. Показник еластичності NPV (чиста теперішня вартість) за певним параметром показує міру зміни величини NPV за зміни відповідного параметра на одиницю. Високий показник еластичності NPV означає значний рівень залежності величини NPV від даного параметра, а відповідно, і велику міру ризику проекту за даним параметром, і навпаки.

Так, NPV за проектом є найчутливішою до собівартості одиниці продукції, її рейтинг становить 1, величина NPV зменшується на 6,55 одиниць за збільшення собівартості продукції на одиницю. На другому місці — ціна товару, на третьому — обсяг початкових інвестицій, на четвертому — ставка дисконту, і майже зовсім не залежить NPV від зміни обсягу продажу продукції.

У табл. 1.27 подано показники оцінки міри ризику проекту, пов'язані з тим чи іншим параметром. Там же показано ті критичні значення кожного параметра, за яких NPV за проектом (у разі базових значень інших параметрів) дорівнюватиме 0. У табл. 1.27 подано також межу безпеки для кожного параметра, яка показує максимально допустиму процентну зміну параметра, за якої NPV дорівнює 0. Відповідно до цього показника визначається можливість прогнозування параметра для проекту: що більша межа безпеки, то менша можливість прогнозування величини параметра.

За проектом виробництва ПОС високу можливість прогнозування мають ціна та собівартість продукції, середню — обсяг продажу, а низьку — обсяг інвестицій та ставка дисконту.

Таблиця 1.26

РОЗРАХУНОК ЕЛАСТИЧНОСТІ NPV ЗА ПРОЕКТОМ ПОС

Параметр	Базове значення	Базове значення NPV	Нове значення	Нове значення NPV	Еластичність NPV	Висновки	Рейтинг
1. Обсяг інвестицій	600	980,26	606	960,66	2,02	еластична	3
2. Обсяг продажу	120	980,26	121,2	982,33	0,21	нееластична	5
3. Ціна одиниці	76,8	980,26	77,56	1030,66	5,03	еластична	2
4. Собівартість одиниці	58	980,26	58,58	918,33	6,55	еластична	1
5. Ставка дисконту	20	980,26	20,2	961,45	1,94	еластична	4

Таблиця 1.27

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ МІРИ РИЗИКУ ЗА ПРОЕКТОМ ПОС

Параметр	Еластичність NPV	Важливість для проекту	Критичне значення	Можливість прогнозування	Межа безпеки, %
1. Обсяг інвестицій	2,02	середня	1566,66	низька	161,11
2. Обсяг продажу	0,21	низька	45,95	середня	61,70
3. Ціна одиниці продукції	5,03	висока	65,2	висока	15,10
4. Собівартість одиниці продукції	6,55	висока	69,6	висока	20
5. Ставка дисконту	1,94	середня	67	низька	235

Таблиця 1.28

РОЗРАХУНОК ЕЛАСТИЧНОСТІ NPV ЗА ПРОЕКТОМ СКВ

Параметр	Базове значення	Базове значення NPV	Нові значення	Нові значення NPV	Еластичність NPV	Висновки	Рейтинг
1. Обсяг інвестицій	624	980,26	630,24	869,76	12,00	еластична	2
2. Обсяг продажу	120	980,26	121,2	891	9,58	еластична	4
3. Ціна одиниці продукції	82	980,26	82,82	944,33	3,75	еластична	5
4. Собівартість одиниці продукції	64	980,26	64,64	822,66	17,57	еластична	1
5. Ставка дисконту	20	980,26	20,2	871,01	11,86	еластична	3

Таблиця 1.29

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ МІРИ РИЗИКУ ЗА ПРОЕКТОМ СКВ

Параметр	Еластичність NPV	Важливість для проекту	Критичне значення	Можливість прогнозування	Межа безпеки, %
1. Обсяг інвестицій	12,00	висока	1500	низька	140,38
2. Обсяг продажу	9,58	середня	49,92	середня	58,4
3. Ціна одиниці продукції	3,75	низька	71,48	висока	12,81
4. Собівартість одиниці продукції	17,57	висока	74,51	висока	16,42
5. Ставка дисконту	11,86	середня	53	низька	165

Аналогічно проводиться аналіз чутливості для проекту СКВ (таблиці 1.28, 1.29). Як бачимо з табл. 1.28, найбільшу зміну NPV за проектом спричиняють зміни (відповідно до рейтингу): собівартості продукції, обсягу інвестицій, ставки дисконту, обсягу продажу, а найменшу — зміна ціни продукції.

Табл. 1.29 свідчить, що найвищу межу безпеки для NPV проекту має ставка дисконту, потім обсяг інвестицій та обсяг продажу продукції. Найменшу межу безпеки мають ціна та собівартість одиниці, вони ж мають високу можливість прогнозування, інші параметри — середню.

Якщо порівняти результати аналізу чутливості для двох проектів, то менш ризикованим є проект ПОС: межа безпеки всіх параметрів для нього вища, а еластичність NPV за тими самими параметрами нижча. Це означає, що NPV менш чутлива до зміни параметрів проекту ПОС, ніж проекту СКВ, і для досягнення так званої точки безбитковості за проектом ПОС ці параметри можуть змінюватися в більшій мірі, ніж за проектом СКВ.

Таким чином, на основі проведеного економічного, фінансового аналізу та аналізу чутливості альтернативних проектів можна зробити висновок, що проект виробництва агрегата ПОС є вигіднішим і менш ризикованим, ніж проект СКВ. Отже, підприємству доцільно вибрати саме перший проект для реалізації стратегії свого зростання.

1.3. БІЗНЕС-ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ГОФРОВАНИХ КАРТОНУ Й ТАРИ В АТ «ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ»

1.3.1. Резюме (основні положення)

Виникла підприємницька ідея організувати експериментально-промислове виробництво гофрокартону й гофротари в акціонерному товаристві «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема.

Гофрокартонна тара належить до прогресивних, екологічно чистих видів пакувальних засобів. Вона має такі переваги:

- 1) собівартість одного гофрокартонного ящика у 1,5—2 рази менша за собівартість дерев'яного ящика такої самої місткості;
- 2) маса гофрованої тари у 4—5 разів менша порівняно з дерев'яною тарою такої самої місткості;
- 3) транспортування такої тари є дешевшим і зручнішим;

4) гофрокартон має велику міцність і жорсткість та малу питому вагу;

5) тара має більшу гігієнічність та естетичніший вигляд.

Україна є однією з провідних держав серед країн СНД за обсягом виробництва картонно-паперової тари, проте протягом останніх років рівень задоволення внутрішньодержавних потреб у ній коливався в межах 50—52 %. Водночас в Україні (як порівняти з індустріально й ринково розвинутими країнами) рівень виробництва гофрокартонної тари є ще не виправдано малим. У розрахунку на одного жителя України зараз виготовляється 6,2 м² цього виду тари, що у 7, 10, 15 і 17 раз менше ніж в Англії, Німеччині, Японії та США відповідно. Організація виробництва гофрокартонної тари в АТ «Дніпроважпапірмаш» має збільшити відносний (на одного жителя) обсяг виробництва на 0,6 м² і завдяки цьому зменшити дефіцит цього виду продукції на 4 %.

Розрахункова річна програма виробництва гофрокартону становить 32 млн м², а гофротари — 29,6 млн м² (за умови оптимального рівня освоєння проектної потужності, тобто 97 %). Виробництво гофрованого картону вирішено здійснювати на устаткуванні, що виготовляється в АТ «Дніпроважпапірмаш», а гофрованої тари — на імпортному устаткуванні. Постачальниками необхідних матеріалів (картону, паперу, хімікатів тощо) будуть переважно вітчизняні товаровиробники. Новостворене виробництво гофрокартону й гофротари забезпечуватиметься персоналом, вивільненим з діючого підприємства (АТ «Дніпроважпапірмаш»). Загальний обсяг виробничих інвестицій для реалізації проекту за розрахунками становить 7148,87 тис. гривень. Фінансування здійснюватиметься за рахунок пільгового державного кредиту (плата за кредит дорівнює 20 % річних). Очікується, що строк окупності виробничих інвестицій у реалізацію проекту становитиме приблизно 2,3 року або 3,3 року з урахуванням оплати кредиту.

Отже, організація експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари в АТ «Дніпроважпапірмаш» є технічно та економічно доцільною.

1.3.2. Продукція

В акціонерному товаристві «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема (Дніпропетровськ) вирішено створити експериментальне виробництво гофрованого картону та листових заготовок картонних ящиків.

Гофрована тара є однією з найпрогресивніших і екологічно чистих видів продукції в таропакувальній галузі. Тара з картону й паперу порівняно з іншими її видами, що виготовляються з деревини й пластмас, має істотні переваги. Передовсім вона дешевша, для її виготовлення використовується менше сировини та матеріалів, вона легка, гігієнічна, естетична, зручна в користуванні. Доставка тарних ящиків здійснюється в складеному вигляді, що уможливорює отримання великого економічного ефекту за рахунок ефективнішого використання транспортних засобів і складських приміщень.

Широке використання гофрокартонної тари в більшості галузей промисловості, сільському господарстві і сфері обслуговування має забезпечити значне зниження затрат праці на стадіях виробництва продукції, пакування виробів, їх зберігання, вантажно-розвантажувальних операцій. Пакування різноманітних видів продукції в картонні ящики помітно зменшує необхідні для складування виробничі й торговельні площі, дає змогу запровадити автоматизоване пакування певних видів продукції.

Вага (маса) й собівартість гофрокартонної тари відповідно в 4—5 разів і 1,5—2,5 раза менші ніж ці показники дерев'яної тари такої самої місткості. Істотною перевагою картонно-паперової тари є також і те, що значна частка її може бути використана як вторинна сировина для продукування нових таро-пакувальних матеріалів, що забезпечить відповідну економію первинної сировини.

Аналіз розвитку виробництва тари й тарних матеріалів за останні роки показує, що загальні структурні зрушення у виробництві та споживанні тари відбуваються за рахунок збільшення частки картонно-паперової тари. Про це свідчать світові тенденції розвитку цього виду продукції. Зокрема в країнах з високорозвинutoю тарною промисловістю застосування паперу, картону й комбінованих матеріалів на цій основі для пакування різноманітних видів продукції становить 70—90 % загального споживання всіх видів тари.

1.3.3. Дослідження ринку й маркетинг

Створені в корпорації «Укрпапівторпром», до якої входять Жидачівський і Рубежанський целюлозно-паперові комбінати, Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат, потужності за умови повного їх завантаження (використання) дають змогу виготовляти 283 млн м² гофрокартону. Інші відомства мають річну по-

тужність 219 млн м² гофрокартону. У цілому Україна може виготовити 502 млн м² гофрованого картону і 401,6 млн м² гофрокартонної тари.

У найсприятливіший для України господарський 1992 р., після якого розпочався стрімкий спад промислового виробництва, у галузі було вироблено понад 362 млн м² гофрованого картону, що задовольняло приблизно лише 50 % попиту внутрішнього ринку. За наступні три роки через економічну кризу виробництво гофрокартонної тари значно скоротилося. Зокрема у 1995 р. обсяг виробництва гофрокартону зменшився до 242 млн м², що становило лише 48 % наявних виробничих потужностей галузі.

У 1995 році в розрахунку на одного жителя України спожито лише 4,4 м² гофрокартонної тари, що в кілька разів менше ніж у будь-якій іншій країні Європи. Обсяги виробництва (у розрахунку на одного жителя) цього виду продукції в розвинутих країнах світу У того самого року наведено в табл. 1.30.

Таблиця 1.30

**ВИРОБНИЦТВО ГОФРОКАРТОННОЇ ТАРИ В РОЗРАХУНКУ
НА ОДНОГО ЖИТЕЛЯ В РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ У 1995 РОЦІ**

Країна	Виробництво гофрокартонної тари на одного жителя, м ²	Країна	Виробництво гофрокартонної тари на одного жителя, м ²
1. Греція	16,8	9. Італія	54,7
2. Ірландія	27,2	10. Франція	56,5
3. Фінляндія	29,9	11. Нідерланди	60,2
4. Австрія	38,2	12. Німеччина	63,5
5. Іспанія	42,2	13. Швеція	92,5
6. Англія	43,9	14. Японія	93,9
7. Бельгія	47,9	15. США	109,8
8. Данія	54,1		

За умови стабілізації та поживлення виробництва можна очікувати, що у 2000 році суспільні потреби країни в гофрокартонній тарі становитимуть 14,4 м² на одного жителя України, а у 2005 році — 18 м². Дані про потужності, потребу й виробництво гофрокартону та гофротари наведено в табл. 1.31. З неї видно, що організація виробництва гофрованого картону й гофрокартонної

Таблиця 1.31

**ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО
ТА СПОЖИВАННЯ ГОФРОКАРТОННОЇ ТАРИ В УКРАЇНІ**

Показник	1992 р.	1993 р.	1994 р.	1995 р.	2000 р.	2005 р. (прогноз)
1. Виробнича потужність, млн м ² :						
а) корпорація «Укрпапір-втормаш»	283	283	283	283	368,8	368,8
б) інші відомства	219	219	219	219	245,2	245,2
в) акціонерне товариство «Дніпроважпапірмаш»	—	—	—	—	33,0	33,0
г) усього	502	502	502	502	647	647
2. Обсяг виробництва гофрокартону, млн м ² :						
а) корпорація «Укрпапір-втормаш»	172,4	167,0	135	157	343	343
б) інші відомства	190,0	80,5	74	85	219	219
в) акціонерне товариство «Дніпроважпапірмаш»	—	—	—	—	32	32
г) усього	362,4	247,5	209	242	594	594
3. Обсяг виробництва гофротари, млн м ² :						
а) корпорація «Укрпапір-втормаш»	162,0	154,8	122,4	142,0	316,3	316,3
б) інші відомства	177,6	74,6	72,0	82,0	202,3	202,3
в) акціонерне товариство «Дніпроважпапірмаш»	—	—	—	—	29,6	29,6
г) усього	339,6	229,4	194,4	224,0	548,2	548,2
4. Ринковий попит на гофротару:						
а) загальний, млн м ²	624	440	375	430	750	936
б) у розрахунку на одного жителя, м ²	12,0	8,5	7,2	8,3	14,4	18,0
5. Дефіцит гофротари, млн м ² (р.4 – р.3г)	284,4	210,6	180,6	206,0	201,8	387,8
6. Задоволення попиту на гофротару, % (р.3г : р.4а × 100)	54	52	52	52	73	59

тари на АТ «Дніпроважпапірмаш» в обсязі відповідно 32 та 29,6 млн м² у 2000 році дасть змогу дещо збільшити споживання (приблизно на 0,6 м² у розрахунку на одного жителя України) і певною мірою зменшити дефіцит цих видів продукції. Рівень задоволення ринкового попиту на гофровану тару в перспективному періоді (2000—2005 роки) за прогнозом становитиме: без урахування додаткового обсягу виробництва цього виду продукції на АТ «Дніпроважпапірмаш» — відповідно 69 і 55 %, а з урахуванням згаданого виробничого чинника — відповідно 73 і 59 %, тобто дефіцит гофротари зменшиться на чотири процентні пункти.

Отже, економічна доцільність організації експериментально-промислового виробництва гофрованого картону й картонної тари ще на одному підприємстві — в акціонерному товаристві «Дніпроважпапірмаш» — є очевидною.

1.3.4. Розміщення підприємства

Виробничо-господарські об'єкти новостворюваного експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари розміщено в Дніпропетровську на території машинобудівного заводу — акціонерного товариства «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема. Промисловий майданчик підприємства знаходиться на лівому березі Дніпра. Він межує: на заході — з житловим масивом «Сонячний», на півночі — з вулицею Білостоцького, на сході — з промисловим майданчиком Дніпропетровської паперової фабрики, на півдні — з вул. Малиновського (набережною вулицею Дніпра).

Діє під'їзна залізнична колія з виходом на станцію Нижньодніпровська Придніпровської залізниці, довжиною 3,5 км від промислового майданчика. На відстані 5 км від заводу знаходиться річковий порт.

Усі виробничо-господарські об'єкти нового виробництва, що проектується, розміщено в межах здійсненого раніше землевідведення для промайданчика функціонуючого підприємства, без знесення існуючих будівель і споруд.

Виробничий корпус гофрокартону й гофротари облаштований необхідним протипожежним проїздом з усіх чотирьох боків. Нове виробництво не змінює санітарно-захисної зони підприємства, оскільки належить до п'ятого класу шкідливості із санітарно-захисною смугою завширшки 50 м, а відстань до найближчої забудови становить 200 м.

1.3.5. План виробництва

Виготовляти гофрований картон передбачається на гофроагрегаті ЛСГКП-3, який зараз випускає АТ «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема. Для виробництва гофрокартонної тари доцільно придбати імпортне високопродуктивне устаткування, на якому можна виготовляти стандартні чотириклапанні ящики будь-яких розмірів і ящики-заготовки, котрі складають безпосередньо в процесі пакування готових виробів. До такого високопродуктивного й надійного устаткування, що пройшло вже достатню апробацію на підприємствах в інших країнах СНД, належать: технологічна лінія «Мідлайн 924» (Франція) для виготовлення чотириклапанних ящиків методом склеювання і висікальний автомат Т-70 фірми «Ю-Пак» для продукування штампованих ящиків, що складаються.

Виробнича потужність для продукування нових виробів визначалася, виходячи з двох обмежувальних чинників: одиничної потужності технологічного устаткування та потреби України в гофрованих картоні та ящиках. З урахуванням цих чинників орієнтовно визначено таку розрахункову потужність: по гофрокартону (у перерахунку на тришаровий) — 33 млн м²; по ящиках з гофрокартону — 30,5 млн м² на рік.

Створення необхідної техніко-технологічної бази та організацію виробництва нової продукції передбачається здійснити в два етапи: перший — товарний випуск 32 млн м² щорічно на власному (вітчизняному) устаткуванні; другий — започаткування виробництва гофрокартонних ящиків у обсязі 29,6 млн м² на імпортному устаткуванні.

Рівні освоєння проектної потужності та обсяги виробництва протягом перших трьох років експлуатації нового підприємства розраховано відповідно до існуючого галузевого документа «Норми тривалості і рівнів освоєння проектних потужностей підприємств, що вводяться в дію, лісової, целюлозно-паперової і деревообробної промисловості». У табл. 1.32 наводяться дані щодо потужності й виробничої програми випуску гофрокартону та гофроящиків протягом трьох років від започаткування нового виробництва, розраховані на підставі того, що обсяги виробництва стосовно річної проектної потужності мають становити: у перший рік роботи — 65 %, другий — 95 % і третій — 97 %.

Проектом передбачено тісну внутрішньовиробничу кооперацію. Ремонтно-технічне обслуговування нового виробництва здійснюватиметься ремонтною службою діючого підприємства. Збе-

рігання сировини й матеріалів, паливно-мастильних матеріалів, устаткування й запасних частин буде організовано в наявних складських приміщеннях. Забезпечення нового виробничого корпусу енергією здійснюватиметься від таких джерел: електроенергія — від системи «Дніпроенерго», тепла енергія — від власної котельної зі встановленням додаткового парового котла.

Таблиця 1.32

ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ І ПРОГРАМА ВИПУСКУ ГОФРОВАНИХ КАРТОНУ ТА ЯЩИКІВ НА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-ПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ АТ «ДНІПРОВАЖПАПРМАШ» ім. АРТЕМА

Найменування продукції	Проектна виробнича потужність, млн м ²	Обсяг виробництва продукції (млн м ²) в рік експлуатації		
		перший	другий	третій
Гофрований картон	33,0	21,4	31,4	32,0
Гофровані ящики	30,5	19,8	29,0	29,6

Для виробництва гофрованих картону та ящиків на створюваному підприємстві потрібні такі види сировини й матеріалів:

- **картон для виготовлення плоских шарів гофрокартону** (очікується постачання з Дніпропетровської паперової фабрики; можлива закупівля в інших українських постачальників — Жидачівський, Ізмаїльський та Рубежанський комбінати);

- **папір для гофрування** (передбачена поставка з Дніпропетровської паперової фабрики; зараз виготовляється на Жидачівському целюлозно-паперовому комбінаті; можливими постачальниками такого паперу можуть бути також Архангельський і Котласький целюлозно-паперові комбінати Росії);

- **силікат-брила** (виготовляється на Лисичанському склозаводі; можлива поставка за прямими господарськими зв'язками);

- **полівінілацетатна дисперсія** (в Україні виробляють два підприємства — Сіверськодонецьке і Черкаське ВО «Азот»);

- **дибутилфталат** (продуцентом є Сіверськодонецький хімічний завод);

- **стрічка сталева пакувальна** (виготовляє маріупольський завод «Азовсталь»);

- **стрічка поліпропіленова** (виробники — заводи пластичних мас у Донецьку й Шостці Сумської області);

- **фарба флексографська** (основний постачальник — завод барвників у Торжку Тульської області).

Річну потребу в сировині, хімікатах, енергетичних ресурсах для новостворюваного виробництва гофрокартону і гофротари в АТ «Дніпроважпапірмаш» наведено в табл. 1.33. Невеликі транспортні витрати помітно зменшують вартість нової продукції.

Таблиця 1.33

**РІЧНА ПОТРЕБА АТ «ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ» У СИРОВИНІ,
МАТЕРІАЛАХ ТА ЕНЕРГОРЕСУРСАХ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА
ГОФРОВАНИХКАРТОНУ ТА ТАРИ**

Найменування ресурсу	Одиниця виміру	Загальна кількість
Сировина й матеріали		
Картон для плоских шарів гофрокартону (ГОСТ 7420–78)	тис. м ²	68000
	тонн	13600
Папір для гофрування (ГОСТ 7377–85)	тис. м ²	50000
	тонн	5900
Хімікати		
Силікатна брила (ГОСТ 13089–81)	тонн	2032
Полівінілацетатна дисперсія (ГОСТ 18992–80)	тонн	74
Дибутилфталат (ГОСТ 8728–71)	тонн	8,9
Пакувальні матеріали		
Стрічка сталева пакувальна (ГОСТ 3560–73)	тонн	80
Дріт звичайний	тонн	20
Стрічка поліпропіленова	тонн	32,6
Фарба флексографська	тонн	29,6
Енергоресурси		
Електроенергія	тис. кВт-г	2353
Теплова енергія	Гкал	12600
Газ природний	тис. м ³	1700
Вода технічна	м ³	5100

За проведеними розрахунками, собівартість 1000 м² становитиме: гофрокартону 623,5 гривні, гофротари (ящиків) — 687,8 гривні. Оптові ціни на продукцію мають бути визначені з урахуванням конкурентоспроможності картонної тари на внутрішньому ринку. Ціни на гофровані картон та ящики розраховувалися на основі собівартості одиниці продукції і рівня її рентабельності в розмірі 15 % від собівартості. За такої умови вони можуть дорівнювати відповідно 717 гривням і 791 гривні за 1000 м² про-

дукції. Виходячи з викладеного, можна визначити очікуваний прибуток від новостворюваного виробництва гофрокартону й гофротари на АТ «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема (табл. 1.34).

Таблиця 1.34

**ОЧІКУВАНИЙ ПРИБУТОК ВІД ВИРОБНИЦТВА ГОФРОКАРТОНУ
Й ГОФРОТАРИ В АТ «ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ» ІМ. АРТЕМА
у 2000 і 2004 рр., грн**

Вид продукції	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за одиницю	Собівартість продукції	Загальний прибуток
Гофрокартон	тис. м ²	32000	717	623,5	2 992 000
Відходи виробництва	тонн	1210	120	100	24 200
Разом		×	×	×	3 016 200
Гофроящики	тис. м ²	29600	791	687,8	3 054 720
Відходи виробництва	тонн	2770	120	100	55 400
Разом		×	×	×	3 110 120

Варто наголосити, що практична реалізація варіанта постачання картону для плоских шарів гофрокартону й паперу для гофрування з Дніпропетровської паперової фабрики, що територіально межує з АТ «Дніпроважпапірмаш», уможливило зменшення собівартості гофрокартону з 623,5 до 586,5 гривні, а гофроящиків — з 687,8 до 644,5 гривні за рахунок скорочення транспортних витрат. За умови реалізації продукції за раніше прийнятими проектними цінами додатковий прибуток від виробництва гофрованих картонних ящиків становитиме 1 281 680 гривень $[(687,8 - 644,5) \times \times 29600]$, або зросте на кінець 2000 року на 42 % $(1\ 281\ 680 / / 3\ 054\ 720 \times 100)$. Це означає, що валовий прибуток від виробництва гофротари може досягти 4 336 400 гривень.

1.3.6. Організаційний план

Організаційно експериментально-промислове виробництво гофрокартону й гофротари є внутрішнім виробничим підрозділом (цехом) АТ «Дніпроважпапірмаш» з усіма особливостями управління підприємством з такою організаційно-правовою формою. Для нового виробництва вирішено використати класичний тип організаційної структури управління — лінійно-функціональну організаційну структуру, але з елементами матричної (на період реалізації проекту й освоєння проектної потужності). Така організаційна структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських

рішень, сприяє спеціалізації та інтенсифікації роботи функціональних підрозділів, уможлиблює необхідний маневр матеріально-фінансовими ресурсами, спрямовує діяльність на достатню гнучкість і нововведення.

Вищим органом акціонерного товариства «Дніпроважпапірмаш» традиційно є загальні збори акціонерів, а виконавчим — Правління, яке очолює його голова (генеральний директор підприємства). Акціонери відповідають за зобов'язання товариства тільки в межах належних їм акцій.

Якщо чисельність промислово-виробничого персоналу АТ «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема становила на початок 1997 р. 1775 осіб, то розрахункова потреба в персоналі для новостворюваного виробництва становитиме орієнтовно 98 осіб, у тому числі для першої черги — 59 осіб. При цьому комплектування нового виробництва необхідними кадрами передбачається здійснити вивільненням і перенавчанням персоналу в межах загальної чисельності промислово-виробничого персоналу діючого підприємства.

Чисельність виробничого й управлінського персоналу визначалась за потрібними професіями з урахуванням кількості робочих місць і коефіцієнта змінності роботи устаткування. Для управління новим виробництвом розрахункова чисельність цехового персоналу становить 6 осіб, у тому числі керівників і спеціалістів — відповідно 4 і 2 особи. Розрахункову чисельність, склад і структуру промислово-виробничого персоналу нового виробництва в акціонерному товаристві «Дніпроважпапірмаш» наведено в табл. 1.35.

Таблиця 1.35

**ЧИСЕЛЬНІСТЬ І СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА
ГОФРОВАНІХ КАРТОНУ Й ТАРИ
В АТ «ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ»**

Категорії персоналу	Чисельність, осіб	Структура, %	
		персоналу	робітників
Промислово-виробничий персонал — усього	98	100	—
керівники	4	4,08	—
спеціалісти			—
Робітники — усього	92	93,88	100
з них:			
основні виробничі робітники	60	—	65,22
ремонтний і черговий персонал	13	—	14,13
допоміжні робітники	19	—	20,65

Фонд заробітної плати всього персоналу, необхідного для експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари, розраховувався, виходячи із середньомісячної заробітної плати, що склалася в целюлозно-паперовій промисловості України на початок 1997 р.: керівників — 250, спеціалістів — 200, робітників — 170 гривень. Розрахунок фонду зарплати різних категорій персоналу наведено в табл. 1.36.

Таблиця 1.36

**РІЧНИЙ ФОНД ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ
ПЕРСОНАЛУ ЗАПОЧАТКОВУВАНОВОГО ВИРОБНИЦТВА
ГОФРОВАНИХ КАРТОНУ Й ТАРИ
В АТ «ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ» ім. АРТЕМА**

Категорії персоналу	Чисельність персоналу, осіб		Середньомісячна заробітна плата, грн	Річний фонд заробітної плати, грн	
	усього	перша черга		усього	перша черга
Керівники	4	4	250	12 000	12 000
Спеціалісти	2	2	200	4800	4800
Робітники	92	53	170	187 680	108 120
Разом	98	59	—	204 480	124 920

**1.3.7. Програма фінансування
та ефективність інвестиційного проекту**

Виробничі інвестиції (капітальні вкладення) в організацію експериментально-промислового виробництва гофрокартону й гофротари розраховувалися відповідно до «Порядку визначення вартості будівництва, здійснюваного на території України у 1994 році», затвердженого Мінбудархітектури 14 лютого 1994 р. наказом № 27 і доповненням до нього № 12/373 від 30 листопада 1994 р. Розрахунки проводилися за типовими структурними елементами виробничих інвестицій (табл. 1.37).

Фінансування капітального будівництва передбачено здійснити за рахунок пільгового державного кредиту. При цьому валютну частину інвестицій перераховано в гривні за курсом НБУ і її розглядають як пільговий державний кредит. Загальну суму кредиту та умови кредитування наведено в табл. 1.38.

Для повернення кредиту й процентів за користування ним має бути використаний прибуток від продажу гофрованої картонної тари.

Передбачається використання кредиту для введення в дію першої черги будівництва, освоєння проектної потужності й даль-

Таблиця 1.37

**КАПІТАЛЬНІ ВКЛАДЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЮ
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА
ГОФРОКАРТОНУ Й ГОФРОТАРИ В АТ «ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ»**

Вид капітальних вкладень	Будівельно-монтажні роботи	Придбання устаткування	Інші витрати	Усього
Капітальні вкладення в промислове будівництво, гривень	1353	2 279 452	1 348 210	3 629 015
Валютні витрати, доларів США	—	1 793 100	89900	1 883 000
Валютні витрати в перерахунку в національну валюту за курсом НБУ станом на 30 січня 1997 р., гривень (1 дол. = 1,87 грн)	—	3 353 097	168 113	3 521 210
Усього капітальних вкладень, гривень	1353	5 632 549	1516323	7 148 872
У тому числі капітальні вкладення в першу чергу будівництва, гривень	1323	2 701 562	1 364 512	4 067 397

Таблиця 1.38

**ЗАГАЛЬНА СУМА КРЕДИТУ ТА УМОВИ КРЕДИТУВАННЯ
ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ АТ «ДНІПРОВАЖПАПІРМАШ»**

Показник	Сума, грн
Сума кредиту — усього	7 148 872
у тому числі для:	
першої черги будівництва	4 067 397
другої черги будівництва	3 081 475
Процентна ставка, %	20
Термін повернення кредиту, місяць	24

шого виробництва протягом чотирьох років. Після цього можливе й доцільне отримання кредиту для практичної реалізації другої черги будівництва. Повернення кожного кредиту має здійснюватися протягом двох років. У табл. 1.39 наведено розрахунок повернення самого кредиту й процентів за користування ним.

У 1998 р. виробництво гофрокартону здійснюватиметься лише три місяці; з урахуванням рівня освоєння проектної потужності в перший рік експлуатації (65 %) обсяг продажу гофрокартону становитиме:

$$(3309 \times 3 / 12) \times 0,65 = 5362,5 \text{ тис. м}^2.$$

Якщо зважити на те, що ціна 1000 м² гофрокартону становитиме 717 гривень (див. табл. 1.34), а коефіцієнти збільшення ви торгу від реалізації відходів виробництва й ціни для покриття процентів дорівнюватимуть відповідно 1,006 та 1,06, то загальний ви торг має бути:

$$717 \times 5362,5 \times 1,006 \times 1,06 = 4\,100\,061 \text{ грн,}$$

а прибуток від продажу продукції:

$$4\,100\,061 - 3\,364\,700 = 735\,361 \text{ грн}$$

З урахуванням того, що кредит надаватиметься під 20 % річних, сума сплати за користування кредитом у 1998 р. становитиме:

$$4\,067\,397 \times 0,2 = 813\,480 \text{ грн.}$$

За таким самим алгоритмом розраховано показники за інші роки, що зазначено в табл. 1.39.

У цілому розрахункові показники табл. 1.39 свідчать про достатню (велику) прибутковість створюваного виробництва гофрованих картону й тари в акціонерному товаристві «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема. Прибуток від продажу продукції за вісім років (1998—2005 р.) за вирахуванням суми отриманого кредиту й сплати процентів за користування залученими коштами може бути 10 399 169 грн [20 407 591 – (7 148 872 + 2 859 550)], що становить 104 % від загальної суми кредитних ресурсів і сплати процентів.

З метою оцінки абсолютної ефективності даного інвестиційного проекту достатньо розрахувати коефіцієнти ефективності виробничих інвестицій (E_p) і строк окупності останніх ($T_{ок}$) за двома варіантами: без урахування і з урахуванням сплаченої суми за користування кредитом (відповідно E_{p_1} і $T_{ок_1}$; E_{p_2} і $T_{ок_2}$).

Користуючись даними табл. 1.39, обчислимо окремі показники ефективності новостворюваного виробництва в АТ «Дніпроважпапірмаш»:

$$E_{p_1} = 3\,054\,720 / 7\,148\,872 = 0,43;$$

$$E_{p_2} = 3\,054\,720 / (7\,148\,872 + 2\,859\,550) = 0,31;$$

$$T_{ок_1} = 7\,148\,872 / 3\,054\,720 = 2,3 \text{ року;}$$

$$T_{ок_2} = (7\,148\,872 + 2\,859\,550) / 3\,054\,720 = 3,3 \text{ року.}$$

Розраховані показники є істотно ліпшими за відповідні середні показники інвестиційних проектів у промисловості України. Отже, інвестиційний проект організації виробництва гофрокартону й гофротари в АТ «Дніпроважпапірмаш» ім. Артема є економічно ефективним.

Таблиця 1.39

**РОЗРАХУНОК ПОВЕРНЕННЯ КРЕДИТУ
АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ «ДНІПРОВАЖПАНМАШ»**

Показник	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	Усього
Обсяг продажу:									
гофрокартону, тис. м ²	5362,5	31400	32000	32000	×	×			
гофроящиків, тис. м ²	×	×	×	×	19800	29000	29600	29600	108 000
Виторг від реалізації виробів, грн	4 100 061	22 513 800	22 944 000	15 661 800	22 939 000				
Поточні витрати (суб'єктність річного обсягу продукції)	3 364 700	19 686 050	19 952 000	19 952 000	13 618 440	20 231 320	20 358 880	20 358 880	137 522 270
Прибуток від продажу продукції, грн	735 361	2 827 750	2 992 000	2 992 000	2 043 360	2 707 680	3 054 720	3 054 720	20 407 591
Кредити банку, грн	4 067 397	×	×	×	3 081 475	×	×	×	7 148 872
Плата за кредит, грн	813 480	813 480	×	×	616 295	616 295	×	×	2 859 550
Сума поверненого кредиту, грн	×	2 033 699	2 033 698	×	×	1 540 738	1 540 737	×	7 148 872
Сплата процентів за користування кредитом, грн	813 480	813 480	×	×	616 295	616 295	×	×	2 859 550

Розділ 2

НАВЧАЛЬНІ СИТУАЦІЇ

2.1. ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АСПЕКТІВ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ТА ПРОСУВАННЯ НА РИНОК НОВОЇ ТОРГОВОЇ МАРКИ СОКІВ

Загальні відомості про ринок соків. Український ринок соків належить до тих галузей, де у 2001 р. спостерігалось суттєве зростання обсягів продажу. Головним чином приріст був забезпечений за рахунок сегмента споживачів, які вже вживають цей продукт більш-менш регулярно. Суттєвого збільшення місткості ринку за рахунок нових покупців не було помічено.

На сьогоднішній день за переваги споживачів змагаються понад 20 торговельних марок. Найвідоміші з них: «Сандора», «Мрія», «J-7», «Minute Maid», «Джаффа», «Вінні», «Дар», «Смак», «Чумак», «Джус», «Джусік», «Злагода» тощо. Більшість споживачів має вибір з двох ліній: масовий продукт та premium-клас.

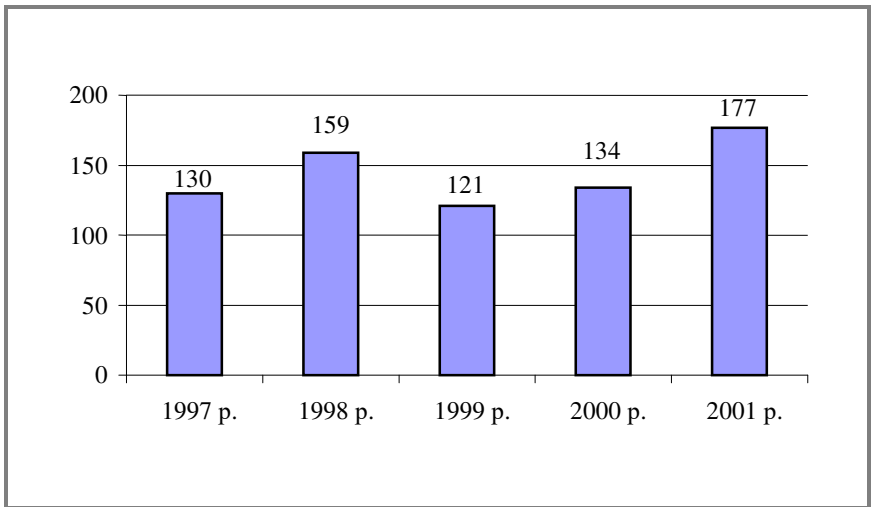
Увазі споживачів пропонується продукція таких груп: 100 %-ні соки, відновлені з концентрату, нектари (частка соку 35—99 %), напої (частка соку до 35 %), морси (сокові напої з ягідної сировини). Розлив здійснюється в основному в такі види тари, як пакети з ламінованого картону Тетра Пак slim (1 л и 0,2 л), Тетра Пак base (1 л и 0,2 л) та скляні банки. Частка пакетів Тетра Пак становить 75—80 %. 90 % обсягу продажу цієї упаковки забезпечує тара місткістю 1 л (54,3 % — base, 35,7 % — slim), інші 10 % припадають на пакети 0,2 л (9 % — base, 1 % — slim).

Протягом 2001 р. виявилася така тенденція споживання, як підвищення прихильності споживачів до конкретних торговельних марок. Як правило, покупці вибирають для себе 2—3 марки, які періодично чергують. Сік перестав бути товаром імпульсивної купівлі, а поступово ввійшов до повсякденного раціону людей з певним рівнем доходу. Водночас спостерігається поступова переорієнтація таких споживачів із середнього цінового сегмента до вищого або нижчого.

Збут сокової продукції здійснюється через розвиток системи прямої дистрибуції. Значна частка обсягу продажу припадає на великі торговельні мережі, які виробники розглядають також як майданчики для рекламування своєї продукції. Географічно збут соків сконцентровано в містах, майже 30—40 % припадає на Київський регіон.

Вихідна інформація

1. Статистичні дані



Показник	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.
Обсяг споживання сокових напоїв, млн л	130	159	121	134	177
На душу населення	2,77	3,40	2,40	2,70	3,60
Приріст, %		23 %	-29 %	13 %	33 %

Рис. 2.1. Обсяг споживання сокових напоїв в Україні у 1997—2001 рр., млн л

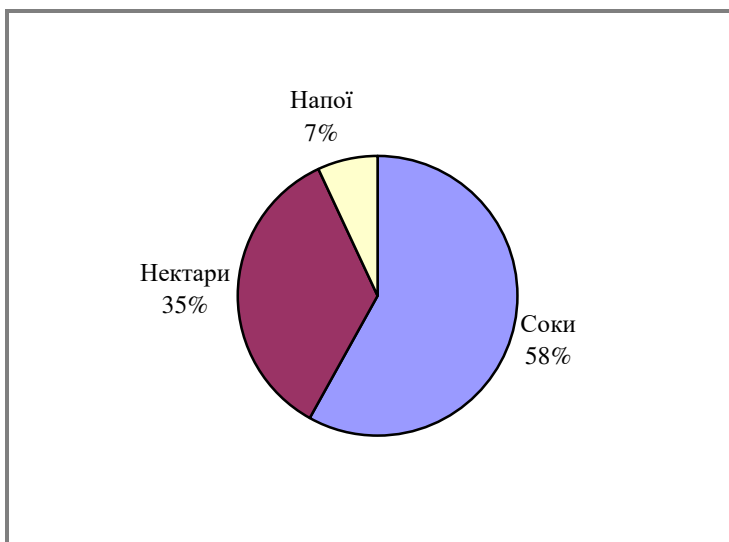


Рис. 2.2. Структура споживання сокових напоїв за товарними групами

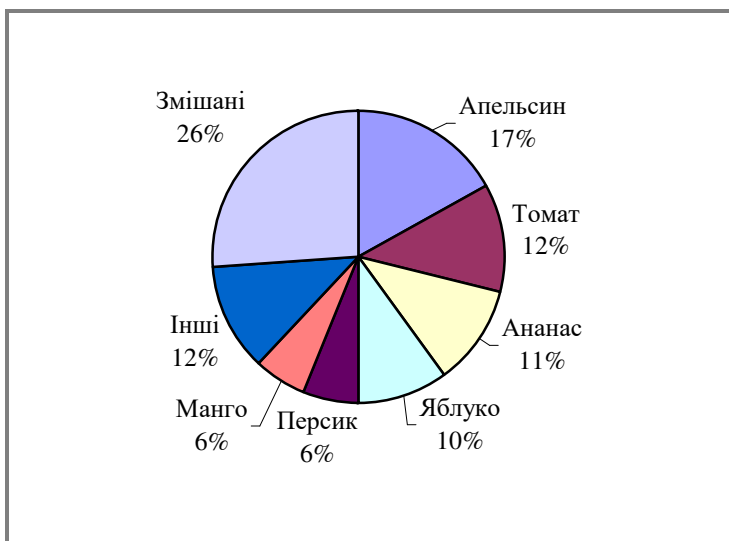


Рис. 2.3. Структура споживання соків за видами

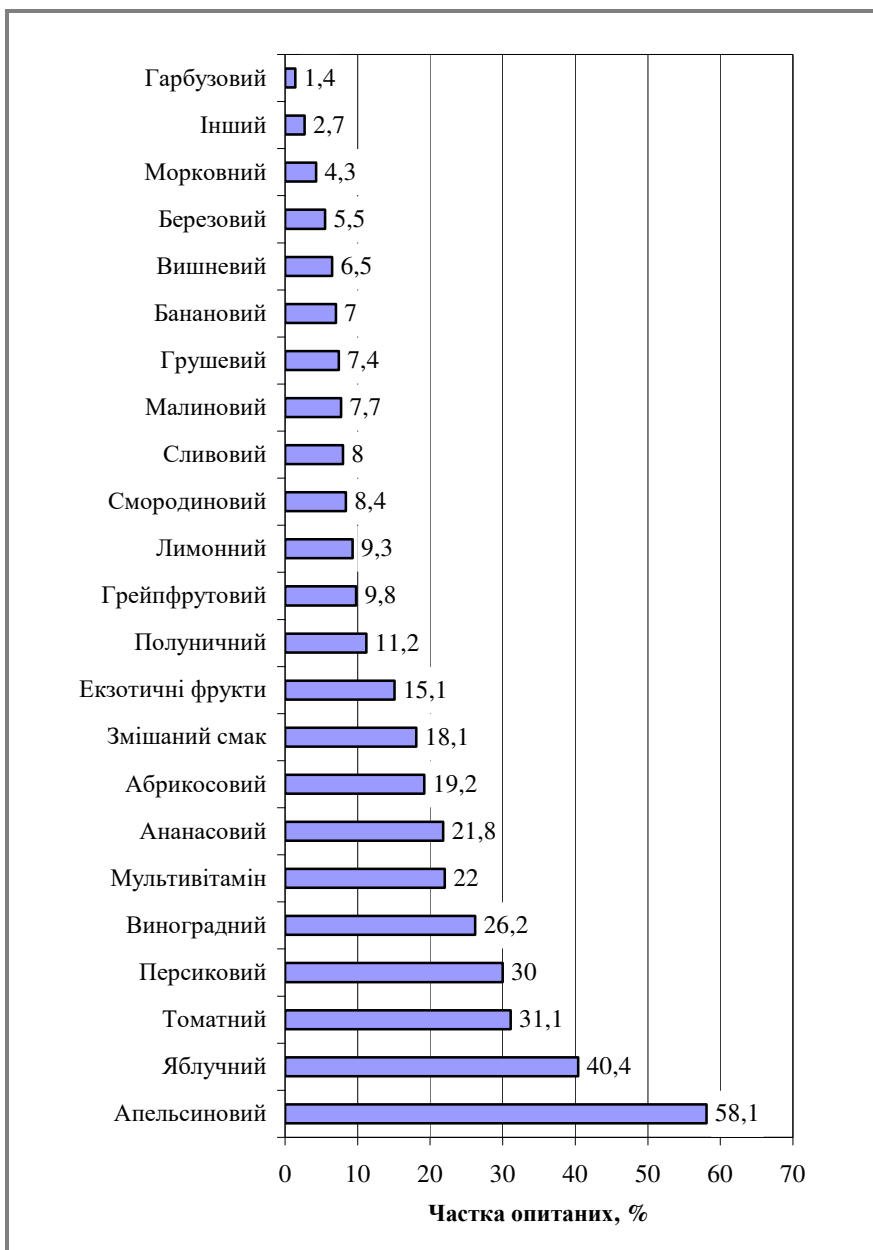


Рис. 2.4. Смакові переваги українських споживачів

2. Основні положення стратегії маркетингу проекту (позиція ініціатора)

Мета: завоювання частки ринку в 4—5 %.

1. Сокова продукція, яку передбачається виробляти, має бути позиціонована як premium-клас. Цільова аудиторія: люди, що бажають пити якісний сік і можуть собі це дозволити (п'ють сік або регулярно, або час від часу).

2. Сік розливатиметься в упаковку Тетра Пак slim місткістю 1 л.

3. Завоювання частки ринку здійснюватиметься за рахунок нових споживачів, а не за рахунок залучення прихильників продукції інших марок.

4. Для досягнення максимального ефекту передбачається використовувати такі засоби реклами, як регіональне телебачення, зовнішня реклама, реклама на радіо, реклама в метро і реклама на місцях продажу.

5. Охоплення роздрібною мережі буде здійснюватися в порядку пріоритетності торгових точок.

6. Товар має бути оптимально розміщений у торговельній залі. В іншому разі товар у цю точку не постачатиметься.

7. Основна увага за просування торгової марки приділятиметься мерчандайзингу.

Завдання

Провести експрес-тестування основних положень стратегії маркетингу на відповідність ринковій кон'юктурі. Дати рекомендації щодо її вдосконалення

2.2. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ

Вихідна інформація. ТОВ «Тіга» є оптовим торговцем кондитерськими виробами українського виробництва у м. Києві та області. Фірма є дистрибутором усіх провідних виробників України, а також багатьох середніх регіональних підприємств. Усього налічується 30 постачальників та понад 2000 видів продукції. Кондитерські вироби реалізуються практично за заводськими цінами, діє система разових і нагромаджувальних знижок.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «Тіга»

Компанія має три оптові бази в різних районах Києва, з яких відвантажуються продукція споживачам. Майже половина з них — приватні підприємці. Однак останнім часом спостерігається тенденція до скорочення обсягів продажу. ТОВ «Тіга» програє у конкурентній боротьбі, оскільки інші компанії вже постачають продукцію безпосередньо в торговельну мережу. Директором компанії за рекомендацією його заступника з маркетингу та збуту ухвалене рішення змінити збутову стратегію фірми та налагодити систему прямої дистрибуції кондитерських виробів. Стратегічна переорієнтація підприємства у свою чергу спричинятиме зміни в організаційній структурі управління.

Завдання

Визначте, які зміни в організаційній структурі управління було запропоновано заступником директора ТОВ «Тіга». Розробіть організаційний план як складову бізнес-плану розвитку фірми.

2.3. РОЗРОБКА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПРОЕКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПЕКТИНУ

Загальні відомості про ринок пектину. Пектин є цінною сировиною для виробництва продуктів харчування лікувально-профілактичного призначення. Він характеризується радіопротекторними властивостями та сприяє зміцненню імунної системи людини. Сухий пектин за радянських часів вироблявся на трьох підприємствах (кожне потужністю 300 т пектину на рік за цілодобового режиму протягом восьми місяців), одне з яких було в Україні (у м. Бар) та два в Молдові.

За оцінками спеціалістів, потреба в пектині та продуктах, збагачених пектиновими речовинами, для України сьогодні оцінюється у 35 тис. т на рік. Практично весь обсяг пектину, що споживається в Україні, іноземного походження. У цілому, з урахуванням імпорту, потреба України в пектині задовольняється менше ніж на 2 %.

На початку 90-х років виробництво пектину в Україні було припинене. Економічна криза призвела до повного занепаду виробничого потенціалу пектинових виробництв. І, як наслідок, вітчизняні підприємства змушені купувати пектин за кордоном. Це зумовило й стабілізацію цілком орієнтованої на світовий рівень ціни на пектин (16 дол. США за 1 кг).

Загальна характеристика проекту. Реалізація проекту організації виробництва пектину забезпечує введення в дію лінії з виробництва пектину обсягом до 378 тонн на рік, що становить близько 3—5 % від загального платоспроможного попиту на цей продукт на внутрішньому ринку.

Будівництво великого пектинового виробництва (потужністю 2,5—4,5 тис. т на рік) нині є недоцільним, бо це потребує значних капіталовкладень (десятки мільйонів доларів США) з тривалим терміном окупності. Для запропонованого проекту обсяг необхідних інвестицій значно менший за меншої же потреби у виробничих площах. Крім того, промислове виробництво пектину в малих і середніх обсягах майже застраховане від ризику поганого врожаю.

Вибрана потужність заводу (360—380 т пектину на рік) — це не випадковість, а точний розрахунок максимальної віддачі від використання проектних потужностей типового вітчизняного устаткування, що дає на виході орієнтовно близько 60 кг пектину за годину. Якщо продуктивність становитиме лише 20—40 кг пектину за годину, окупність проекту в нормативні терміни не гарантується. Виробництво ж менше 10—13 кг пектину за годину стає просто збитковим.

Аналіз ринкової ситуації свідчить про наявність значного попиту на пектин з боку платоспроможних кондитерських фабрик. Кількість пектину, виробленого заводом, відповідає обсягам споживання 2-х великих чи 6—7 середніх кондитерських фабрик. Наявність зростаючого попиту на пектин з боку кондитерських підприємств і можливість установа (через низьку собівартість) привабливої ціни на вітчизняний продукт дає змогу припустити, що проблем зі збутом не матимуть і ще кілька аналогічних заводів. Таке виробництво матиме серйозні переваги на внутрішньому ринку як порівняти із закордонними виробниками, бо собівартість пектину за новою технологією нижча за аналогічний показник для пектину, зробленого за традиційною технологією, і забезпечує конкурентоспроможний рівень цін.

Потреба в інвестиціях для реалізації проекту становить 3,02 млн дол. США. Проект розроблено з урахуванням умови будівництва нового заводу на вільній від забудови території старого підприємства.

Завдання

Скласти фінансовий розділ бізнес-плану для даного проекту, користуючись табл. 2.1—2.3.

Вихідні дані

1. Режим роботи:

- кількість годин роботи в зміну — 8;
- кількість змін за добу — 3;
- тривалість робочого тижня, днів — 6;
- кількість робочих днів у рік — 300.

2. Вихідна сировина — імпортні сухі лимонні вичавки.

3. Ціна 1 т пектину — 12 000 дол. США.

4. Потреба в енергетичних ресурсах і воді.

Таблиця 2.1

Споживання	Річні витрати на технологічні цілі	Ціна, дол. США
Електроенергія	2049 тис. кВт-год	0,03 за 1 кВт-год
Вода	45900 м ³	0,05 за 1 м ³
Газ природний	2200 тис. м ³	60 за 1 тис. м ³
Стічні води	27000 тис. м ³	0,5 за м ³

5. Чисельність персоналу

Таблиця 2.2

№ з/п	Професія (категорія персоналу)	1 зміна	2 зміна	3 зміна	Зарплата, дол. США/міс.
1	Технолог	1	1	1	300
2	Оператори	6	6	6	100
3	Транспортні робітники	1	1	1	100
4	Електрик	1	1	1	100
5	Сантехник	1	1	1	100
6	Мол. обл. персонал (МОП)	1	1	1	80
Разом		11	11	11	
7	Адміністративно-управлінський персонал	5			300

Загальна чисельність персоналу — 38 осіб.

6. Потреба в таро-пакувальних матеріалах:

- багатошарові паперові мішки — 28 000 шт/рік (ціна за 1 тис. шт. — 16 дол. США)

- етикетки — 28 000 шт/рік (ціна за 1 тис. шт. — 6 дол. США)

7. Витрати вихідної сировини:

- на добу — 4400 кг;
- річна потреба — 1320 т;
- ціна 1 т — 650 дол. США.

8. Вихід пектину:

- у зміну — 1,26 т;
- у рік — 378 т.

9. Витрати на поточний ремонт і утримання основних фондів беруться в розмірі 2 % від вартості будинків і 5 % від вартості устаткування з монтажем. Інші кошторисні витрати — на рівні 1,5 % суми всіх попередніх витрат. Позавиробничі витрати обчислені в розмірі 3 % вартості реалізованої продукції.

10. Інвестиції в основний капітал

Таблиця 2.3

Об'єкт	Інвестиції, тис. дол. США			
	будівельні роботи	монтажні роботи	обладнання	усього
Головний корпус	345,8	112	974,3	1432,1
Складський корпус	111,2	4,7	3,3	119,2
Кабельні мережі, трансформаторна підстанція	18,3	20,4	7,9	46,6
Автошляхи, мережі зв'язку і пожежної сигналізації	123,8	2,5	0,6	126,9
Інші мережі	386,7	28,8	33,6	449,1
Котельня	204	7,6	70,5	282,1
Благоустрій	64,3	1,3	0,1	65,7
Разом	1254,1	177,3	1090,3	2521,7
Інші витрати	408,5	20,8	65,4	494,7
Усього за кошторисом	1662,6	198,1	1155,7	3016,4

11. Джерела фінансування

Кредит під основні засоби визначено в розмірі 3,13 млн USD виходячи з кошторисної вартості і виплати процентів за кредит у період будівництва і налагоджувальних робіт. Кредит на поповнення оборотних коштів становить 198,8 тис. USD виходячи з тримісячної потреби. Процентна ставка — 15 % річних. Виплата процентів починається з першого місяця кварталу, наступного за кварталом одержання кредиту. Основний кредит береться на 3 роки з відстрочкою виплат протягом трьох кварталів, тобто до моменту повного освоєння потужності. Погашення кредиту здійснюється рівними частками щоквартально.

Другим варіантом фінансування є емісія корпоративних облігацій на загальну суму потреби в зовнішньому фінансуванні з терміном погашення 2 роки та річною процентною ставкою 12 %.

2.4. ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЕВООБРОБНОГО ВИРОБНИЦТВА МАЛОЇ ПОТУЖНОСТІ

Проект організації деревообробного виробництва малої потужності передбачає вкладення капіталу в необоротні та оборотні активи (табл. 2.4). Мінімальний стартовий оборотний капітал відповідає місячній потребі в коштах для придбання сировини.

Оцінка ефективності проекту здійснюється за трирічним життєвим циклом.

Можливі два варіанти формування асортименту продукції:

- європіддони;
- дошки обрізні і необрізні.

Вихідні дані

Для варіантів 1 і 2

Таблиця 2.4

ІНВЕСТИЦІЇ В ОСНОВНИЙ КАПІТАЛ

Показник	1 рік	2 рік
Закупівля устаткування	4329,7	3725,8
у тому числі:		
пилорама в комплекті	3445,3	3445,3
торцювальний верстат	603,91	
запасні пилки	280,51	280,51
Транспортні витрати	33,34	33,34
Ресстрація устаткування	500	500
Ремонт електроустаткування	1087	
Закупівля електричного кабеля	1264,25	
Прокладання кабеля	220	
Закупівля інвентарю	80	
Обладнання робочих місць	507,0	
Обладнання ангара	108,0	
Сукупні інвестиції в основний капітал	8129,3	4259,1

Таблиця 2.5

ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ

Посада	Кількість, осіб			Середньомісячна заробітна плата, дол. США
	1 рік	2 рік	3 рік	
Начальник виробництва	1	1	1	100
Заточник	1	1	1	37
Торцювальник	1	1	1	29
Підсобник	3	6	6	144
Пильщик	3	4	4	154
Охоронець	2	2	2	73,56
Усього	11	15	15	537,56

Варіант 1 — виробництво дощок

Таблиця 2.6

ВИХІДНІ ДАНІ

Показник	Значення
Кількість робочих змін на місяць, зм.	24
Тривалість зміни, год	12
Обсяг виробництва за зміну, м ³	
1-й рік	6
2-й рік	12
3-й рік	12
Норма витрат сировини на 1 м ³ готової продукції, м ³	1,08
Ціна 1 м ³ сировини, дол. США	30,00
Норма амортизації для устаткування (прискорена амортизація), %	
1-й рік	15
2-й рік	20
3-й рік	30
Норма дисконту	10%
Непередбачені витрати, % від попередніх витрат	2%

Закінчення табл. 2.6

Показник	Значення
Транспорт, дол./ 20 м ³	220
Орендна плата, дол. США/міс.	
1-й рік	937,5
2 та 3-й роки	1875
Норма витрат електроенергії, кВт-год	
1-й рік	11
2 та 3-й роки	22
Тариф на електроенергію, дол. США/кВт-год	0,03

Варіант 2 — виробництво європіддонів
Аналогічно табл. 2.6, крім:

Ціна 1 м ³ сировини, дол. США	15
Норма витрат сировини на 1 м ³ готової продукції, м ³	2,2
Обсяг виробництва за зміну, м ³	
1-й рік	3,5
2-й рік	6,5
3-й рік	7

Завдання

Оцініть ефективність альтернативних варіантів інвестиційного проекту та дайте рекомендації щодо доцільності їх реалізації. Для вибраного варіанта розробіть фінансовий розділ бізнес-плану.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Агафонова Л. Т., Рога О. В.* Подготовка бизнес-плана: Практикум. — К.: Знание, 1999. — 158 с.
2. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособ. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 248 с.
3. *Берл Г.* Создать свою фирму. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 192 с.
4. *Беренс В., Хавранек П. М.* Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. — М.: Интерэксперт: Инфра-М, 1995. — 528 с.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта / Отв. за вып. Л. И. Перекрестова. — М.: Экспертное бюро-М, 1997. — 112 с.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практ. пособ. / Под ред. И. А. Иванниковой. — М.: Экспертное бюро, 1997. — 112 с.
7. Бизнес-план фирмы: Комментарий, методики составления. Реальный пример / Д. Н. Акуленок и др. — М.: Гном-Пресс, 1997. — 88 с.
8. Бизнес-план: Опыт, проблемы / Т. П. Любанова и др. — М.: ПРИОР, 1998. — 96 с.
9. Бизнес-план: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация / Под общ. ред. В.М.Попова. — Чебоксары: Волго-Вятский региональный центр Ассоциации российских вузов. — 1996. — 264 с.
10. *Бэнз Дэвид Г.* Руководство по составлению бизнес-плана: Создание плана для успешного ведения вашего бизнеса / Под ред. Л.М. Макаревича: Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Финпресс, 1998. — 256 с.
11. *Васильчук Е. С., Рухманова Н. А.* Бизнес-планирование и оценка рисков в предпринимательской деятельности: Учеб. пособие. — Иваново: ИвГУ, 1996. — 123 с.
12. *Горохов М. Ю., Палев В. В.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ: Как привлечь деньги. — М.: Филинь, 1998. — 202 с.
13. *Идрисов А. Б.* Планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 160 с.
14. Как составить бизнес-план сервисной компании: Пер. с англ. / Под ред. С.О. Календжяна. — М.: Дело, 1997. — 64 с.
15. Как составить бизнес-план производственной компании: Пер. с англ. / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ; Россий-

ско-канадское совместное предприятие «Мосвест» / С.О. Календжян (ред.). — М.: Дело, 1997. — 64 с.

16. Как составить бизнес-план торговой компании: Пер. с англ. / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ; Российско-канадское совместное предприятие «Мосвест» / С.О. Календжян (ред.). — М.: Дело, 1997. — 72 с.

17. *Клименюк Н. Н., Голованенко Н. В.* Как разработать бизнес-план: Учеб. пособие / Академия муниципального управления. — К.: Просвіта, 1999. — 194 с.

18. *Ковелло Дж. А., Хейзелгрэн Б. Дж.* Бизнес-планы: Полное справочное руководство: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 352 с.

19. *Латышов Г. Д.* Как составить бизнес-план: рекомендации // США: Экономика, политика, идеология. — 1993. — № 8. — С. 63—72.

20. *Лунев Н. Н., Макаревич Л. М.* Бизнес-план для получения инвестиций. — М.: Внешсигма, 1995. — 111 с.

21. *Макаревич Л. М.* Бизнес-план для иностранного инвестора: Методическое пособие для практического применения. — М.: Финпресс.

22. *Маниловский Р. Г., Юлкина Л. С., Колесникова Н. А. та ін.* Бизнес-план: Метод. материалы / Р. Г. Маниловский (ред.). — 2-е изд., доп. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 160 с.

23. Мое малое предприятие: Основы успешного предпринимательства / И. В. Жилияев, В. Р. Костюк, Ю. А. Клочке та ін. — К.: Венчур, 1995. — 136 с.

24. *Москвин В.* Как избежать ошибок при разработке бизнес-плана // Рынок ценных бумаг. — 1999. — № 7. — С. 47—52.

25. *Пелих А. С.* Бизнес-план, или как организовать современный бизнес: Анализ. Методика. Практикум. — М.: Ось-89, 1996. — 96 с.

26. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л. Г. Агафонов, О. В. Рого. — 2-е вид., стер. — К.: Знання, 2000. — 158.

27. *Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О.* Бізнес-план: технологія розробки і обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2001.

28. Положения про типовий бізнес-план: Затв. наказом Фонду державного майна України від 26.05.94 № 301 // Підприємництво і ринок України. — 1994. — № 11.

29. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями. — 2-е изд., доп. и перераб. / Ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 488 с.

30. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями. — 3-е изд., доп. и перераб. / Ред. В. М. Попова. — М.: КноРус, 1999. — 384 с.

31. Сборник бизнес-планов: Отечественный и зарубежный опыт, современная практика и документация: Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В. М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 335 с.

32. *Сергеев А. А.* Экономические основы бизнес-планирования: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 303 с.

33. *Соболь С. Н.* Предпринимательство (начало бизнеса). — К.: Венчур, 1994. — 176 с.
 34. Современный бизнес: Учебник: В 2-х т. / Д. Дж. Регмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл: Пер. с англ. — М.: Республика, 1995. — 431 с.
 35. *Соколов В. Г.* Бизнес-план: опыт и проблемы реализации // ЭКО. — 1994. — № 12. — С. 64—68.
 36. *Уткин Е. А.* Бизнес-план: Организация, планирование предпринимательской деятельности. — М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1997. — 96 с.
 37. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие для студ. экон. спец. / Ред. В. М. Попов. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 480 с.
 38. *Циферблат Л. Ф.* Бизнес-план: работа над ошибками. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 141 с.
 39. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — К.: 1994. — 106 с.
 40. Энциклопедия малого бизнеса, или как начать свое дело / Под ред. АТ Слука: Пер. с англ. — М.: 1994. — 288 с.
 41. *Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц, Брайен Л. Форд, Дэвид С. Карни.* Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ. Составление бизнес-плана / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Джон Уайлн энд Санз, 1994. — 224 с.
 42. *Яковлев А.* Статистическая оценка уровня монополизации производства // Вестник статистики, 1990. — № 9. — С. 39—44.
 43. *Cole G. A.* Strategic management: Theory and practice. — London: DP Publications ltd, 1994. — 267 p.
 44. *Nicholas C.* Siropolis. Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship. — Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. — 358 p.
 45. *Nickels W. G., Me Hugh J. M., Me Hugh S. M.* — Understanding Business. — Boston. IRW1N, 1990. — 412 p.
-

**НЕОБХІДНА ІНФОРМАЦІЯ
ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

1. Сфера діяльності вашого підприємства (роздрібна чи оптова торгівля, виробництво, надання послуг тощо).
2. Стадія розвитку вашого підприємства:
 - створення;
 - зростання;
 - інше.
3. Організаційно-правова форма вашого підприємства:
 - приватне підприємство;
 - підприємство з обмеженою відповідальністю;
 - некомерційна організація;
 - інше.
4. Ваша управлінська адміністрація:
 - директор (президент);
 - заступник директора;
 - комерційний директор;
 - начальник відділу збуту;
 - начальник відділу постачання;
 - начальник відділу кадрів;
 - начальник з виробництва.
5. Зовнішні консультанти:
 - з правових питань;
 - з маркетингу;
 - з бухгалтерського обліку;
 - з програмного забезпечення;
 - інші.
6. У чому привабливість ваших товарів і послуг проти інших, що представлені на ринку (привабливість вашого бізнесу)?
7. Ваші цілі і завдання.
8. Ваш девіз.
9. Щорічний бюджет:
 - 1 рік ...;
 - 2 рік ...;
 - 3 рік
10. Як ви плануєте досягти бажаного щорічного обороту?
11. Чи відповідає ваше підприємство умовам даної галузі?

12. Чого конкретно ви хочете досягти для себе?
13. Що ви будете розвивати?
14. Що є вашою метою?
15. Як і коли потенційні інвестори зможуть отримати прибуток за своїми вкладеннями?
16. Інформація про ваших клієнтів.
17. Інформація про конкурентів.
18. Як конкурент представляє свою продукцію і послуги на ринку?
19. Плани вашого підприємства на майбутнє:
 - продаж;
 - маркетинг;
 - технічний розвиток;
 - пошук нових ідей;
 - дистрибуторська діяльність;
 - кадрова політика.
20. Необхідний обсяг капіталу в перші два роки.
21. Методика розподілу коштів.
22. Структура коштів за залучення капіталу.
23. Окупність вкладень для інвестора.
24. Список необхідного обладнання.
25. Список необхідних товарно-матеріальних запасів.
26. Опишіть ваше приміщення. Його:
 - придбано у власність;
 - орендовано;
 - інше.
27. Отримані вами позички.
28. Ваші розпорядження відносно отриманих позичок.
29. Ваші дистрибутори (агенти з продажу).
30. Активи вашого підприємства.
31. Пасиви вашого підприємства.
32. Підсумки вашого фінансового року (валові витрати, валовий прибуток, накладні витрати, прибуток або збитки)
33. Ваш спосіб просування товарно-матеріальних запасів.
34. Місячний обсяг руху товарно-матеріальних запасів у даний момент і в майбутньому.
35. Середній обсяг вашої дебіторської заборгованості:
 - 30 днів;
 - 60 днів;
 - 90 днів;
 - 120 днів;
 - понад 120 днів;
 - загальний.
36. Як ви будете стимулювати реалізацію вашої продукції або комплексу послуг?
37. Витрати на рекламу протягом року.
38. Особливості вашого ринку.

39. Яка ваша частка ринку в процентах на сьогодні і в майбутньому?
40. Який обсяг поточних активів?
 - 1 рік;
 - 2 роки.
41. Ваші постачальники:
42. Чи маєте ви:
 - рекомендації;
 - індосаменти;
 - доручення;
 - інше.
43. Чи є у вас постійні клієнти?
44. Інформація про колишню діяльність вашої групи управління (наприклад, такий-то співробітник закінчив певний навчальний заклад, працював там-то і т.п.)
45. Основні методи просування ваших товарів і послуг.
46. Регіони, охоплені вашою дистрибуторською діяльністю.
47. Чи входять у маркетингову стратегію такі моменти:
 - участь керівного персоналу в продажі;
 - участь торгового персоналу;
 - участь дистрибуторів;
 - інше.
48. Ваша політика ціноутворення.
49. Ваша норма прибутку.
50. Оцінка вашого нинішнього становища.
51. Ваші фінансові ресурси.
52. Коротка історія діяльності вашого підприємства.
53. Як ви розвиваєте свою продукцію або комплекс послуг?
54. Чи впливають сезонні коливання цін на вашу сферу діяльності?
55. Якщо так, то як ви збережете приплив грошових коштів під час спаду?
 56. Чи впливають на вашу діяльність різні оптовики або постачальники?
 57. Які ви маєте договори?
 58. Чи є у вас ліцензії і які?
 59. За допомогою яких засобів і методів ви задовольняєте запити і побажання ваших клієнтів і споживачів?
 60. Як ваша продукція або послуги економлять гроші клієнтів?
 61. Чи можете ви на конкретних прикладах підтвердити ваші відомості?
 62. Життєвий цикл вашої продукції або комплексу послуг.
 63. Кількість ваших конкурентів.
 64. Опишіть ваших конкурентів.
 65. Як поділено ринок між учасниками?
 66. Ваш управлінський персонал: його сильні і слабкі сторони.
 67. Переваги вашої продукції або послуг.
 68. Слабкі сторони вашої продукції або комплексу послуг.
 69. Сильні сторони вашого маркетингового плану.
 70. Недоліки маркетингового плану.

71. Ваші переваги перед конкурентами щодо:
 - якості і надійності;
 - ефективності роботи;
 - ефективності виробництва;
 - просування товарів до споживача;
 - цінової політики;
 - іміджу фірми;
 - ділових зв'язків.
72. Ваша конкурентна стратегія.
73. Як ви рекламуватимете продукцію або послуги?
74. Вартість кожного зі способів реклами.
75. Частота появи вашої реклами.
76. Хто є вашим юрисконсультантом?
77. З якими банками ви співпрацюєте?
78. Необхідна для роботи оргтехніка.
79. Необхідне програмне забезпечення.
80. Яке інше обладнання вам може бути потрібним?
81. Чи потрібне патентування продукції або послуг?
82. Якщо так, то чи подали ви заявку на патент?
83. Режим оподаткування вашого підприємства.
84. Система внутрішньофірмової звітності.
85. Періодичність складання внутрішньофірмової звітності.
86. Коли бізнес-проект досягне точки беззбитковості?
87. Чи розроблено на вашому підприємстві прогностичні форми звітності і фінансові показники?
88. Що ви можете запропонувати як заставне забезпечення?
89. Чи маєте ви фінансові джерела для оплати позичених коштів?
90. Якщо так, то яка їхня величина?
91. Чи маєте ви поручників і гарантів ваших фінансових надходжень? Хто вони?
92. Чи маєте ви фінансові інтереси в інших підприємствах?
93. Чи маєте ви документи (крім заяви), які можна було б використати як підтримку під час звернення до інвестора (креслення, графіки, схеми, таблиці і т.п.)?
94. Технологія виробництва продукції або організації надання комплексу послуг.
95. Чи зміниться філософія вашого виробництва в майбутньому? Як саме?
96. Ваші виробничі потужності.
97. Чи можна за бажання домогтися збільшення виробничих потужностей?
98. Чи має ваша система постачання резерв часу?
99. Чи здатне ваше виробництво до певної гнучкості щодо збільшення випуску продукції?
100. Чи досить у вас складських приміщень?
101. Наскільки віддалене ваше місцезнаходження від автостради, залізниці, аеропорту?

ІНФОРМАЦІЙНІ ВИМОГИ ЄБРР ЗА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ У ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ

Частина 1. ОПЕРАЦІЙНА ТА ПРОЕКТНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Опис проекту:

- проект «з нуля» чи розширення діючого підприємства, придбання або створення спільного підприємства;
- пропорції розподілу інвестицій між основним та оборотним капіталом;
- процедура розробки проекту;
- рівень готовності проекту;
- стислий виклад календарного графіка реалізації.

2. Спонсори проекту (особи, що відповідають за розробку та здійснення проекту): характеристика та інформація про підтримку проекту з їхнього боку (капітал, управлінський досвід).

2.1. Досвід роботи:

- коротка історія підприємства з моменту створення;
- юридичний статус підприємства, склад акціонерів та характер корпоративного управління;
- місце реєстрації, організаційна структура та поточний стан;
- перелік банків, що обслуговують підприємство, та основних клієнтів.

2.2. Фінансовий стан: фінансові звіти за три роки, що пройшли аудиторську перевірку, для фізичних осіб — перелік належного їм майна.

3. Інші акціонери (крім спонсора):

- роль та права в управлінні;
- капітал, майновий стан та досвід діяльності;
- фінансова звітність за 3 роки.

4. Продукція:

- основні характеристики;
- порівняння з продукцією конкурентів;
- конкурентні переваги.

5. Виробництво.

5.1. Місцезнаходження та його вплив на вартість проекту з погляду:

- перевезень;
- наявності сировини та робочої сили;
- наближення до споживачів та постачальників;
- наявності енерго- та водопостачання.

5.2. Виробничі потужності та обладнання:

- рівень прогресивності;
- потреба в модернізації;

- порівняльна характеристика з конкурентами.
- 5.3. Процес виробництва:
 - інформація про виробничий або експлуатаційний процес;
 - технологічні переваги.
- 5.4. Ресурси та витрати:
 - найважливіші ресурси;
 - джерела постачання ресурсів та організація постачання;
 - умови оплати;
 - альтернативні джерела;
 - розподіл ресурсів за валютою оплати.
- 5.5 Робоча сила:
 - штатний розклад;
 - термін повної комплектації персоналу.
- 6. Ринок.
- 6.1. Ринкова адресація:
 - місткість ринку;
 - масштаб попиту;
 - наявна та потенціальна клієнтура;
 - перспективи експорту та перелік експортних ринків.
- 6.2. Частка ринку та обсяг реалізації:
 - еволюція ринку за 2—3 роки та прогнозна еволюція на наступні 5 років;
 - оцінка частки ринку;
 - перелік укладених угод на поставку продукції.
- 6.3. Конкуренція:
 - перелік конкурентів, їхня частка ринку;
 - дії конкурентів у минулому та прогноз на майбутнє;
 - реакція конкурентів на проект.
- 6.4. Цінова стратегія:
 - характеристика (як вона дасть змогу увійти на ринок, завоювати та утримати його цільову частку, зберегти норму прибутку);
 - порівняння з конкурентами;
 - аналіз еволюції цін на продукцію;
 - ключові ціноутворювальні фактори;
 - цінова стратегія за експорту.
- 6.5. Розподіл і збут:
 - організація та стимулювання служби збуту;
 - канали збуту (наявні та проектні);
 - механізм стягнення дебіторської заборгованості;
 - рекламна стратегія.
- 7. Управління:
 - організаційна структура управління;
 - функції структурних підрозділів;
 - процес руху інформації;
 - система контролю;
 - резюме керівників вищої ланки.

Частина 2. ФІНАНСОВА ІНФОРМАЦІЯ

1. Вартість проекту:

— кошторис витрат у цілому та за кредитом ЄБРР із зазначенням термінів;

- методика складання кошторису;
- дані про вже здійснені витрати;
- методика оцінювання майна;
- інформація про походження майна;
- резерви на непередбачені витрати.

2. Здійснення проекту та закупівель:

— перелік осіб, що відповідають за здійснення окремих частин проекту;

— обґрунтування вибору цих осіб та характеристика їхньої діяльності в минулому;

— характеристика укладених угод з постачальниками та підрядчиками (зобов'язання про завершення проекту, графік виплат за ходом виробництва, гарантії виконання);

— графік виконання робіт та освоєння інвестицій, методи забезпечення його виконання;

— контрольний термін початку робіт;

— резервні плани на випадок відхилень від графіка.

3. Джерела фінансування.

3.1. Капітал:

— хто надає та в які терміни;

— скільки капіталу надається в грошовій формі, а скільки в натуральній;

— як здійснюється розподіл паїв;

— якщо банк увійде до складу акціонерів, яким саме він матиме змогу повернути свій капітал.

3.2. Кредити:

— хто надає;

— в якій валюті надаватиметься кредит;

— чи є додаткові умови: дотовані процентні ставки, домовленості про закупівлю товарів та послуг.

3.3. Відповідні допоміжні угоди:

— угоди про продаж або купівлю;

— гарантії спонсорів або третіх сторін;

— підтримка уряду.

3.4. Забезпечення та застава (характеристика та права утримання).

4. Фінансовий огляд та очікувані результати діяльності.

4.1. Основні вихідні передумови:

— обсяг продажу та ціни на продукцію з урахуванням знижок та комісій;

— витрати на основну діяльність: робочу силу (чисельність персоналу, середня заробітна плата), сировину (з оплатою в різних валютах), транспорт, комунальні послуги, збут і управління;

- капітальні витрати за роками на технічне обслуговування;
- оборотний капітал: нормативні запаси сировини та готової продукції, умови оплати поставлених ресурсів, умови оплати реалізованої продукції.

4.2. Фінансові прогнози:

- звіт про прибутки та збитки;
- баланс;
- звіт про рух грошових коштів;
- графік погашення кредитів та сплати процентів;
- графік амортизації майна;
- відомості про оборотний капітал;
- умови оподаткування протягом терміну кредитування.

Частина 3. ЕКОЛОГІЧНА І НОРМАТИВНА ІНФОРМАЦІЯ

3.1. Екологічна інформація

- місцезнаходження;
- використання відведеної землі в минулому та майбутньому;
- опис будівельних робіт та інших суттєвих змін;
- заходи щодо послаблення впливу на навколишнє середовище та його поліпшення;
- заява про розподіл зобов'язань за будь-якого забруднення та про відповідальність за нього;
- відомості про природоохоронну політику компанії;
- результати екологічної експертизи проекту;
- опис вимог до захисту навколишнього середовища, гігієни та охорони праці.

3.2. Нормативна інформація:

- державні ліцензії та дозволи, необхідні для реалізації проекту;
- урядові дотації на сировину;
- обмеження на імпорт;
- імпортні квоти та мита;
- за експорту продукції — режим імпорту на цільових ринках;
- структура тарифів на комунальні послуги;
- валютні обмеження (наприклад, за репатріації прибутку).

ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ПОДАВАННЯ ДО ФОНДУ «УКРАЇНА»

- **Компанія:** дата реєстрації, кількість працівників, структура власності та юридичний статус. Якщо компанія є спільним підприємством, треба зазначити прізвища та адреси партнерів. Необхідно подати також список учасників компанії або юридичних осіб, що є власниками понад 5 % акцій компанії.
- **Управління:** кваліфікація та досвід роботи провідних керівників компанії.
- **Продукція та послуги:** докладний опис продукції, яка виробляється, або послуг, що надаються компанією.
- **Ринок та клієнти:** опис ринку, на який спрямовано продукт або послуги, характеристика безпосередніх клієнтів та кінцевого споживача. За наявності подати перелік основних клієнтів.
- **Ринкова стратегія:** опис плану маркетингу, включаючи вартість за одиницю товару або послуги, опис каналів поставок, реклами та стратегії просування продукції на ринок. Опис основних переваг компанії (продукції) проти реальних або потенційних конкурентів.
- **Конкуренція:** указати основних конкурентів (місцевих чи іноземних).
- **Постачання:** використовується сировина із зазначенням місцевих та іноземних джерел постачання.
- **Процес виробництва:** опис процесу виробництва, включаючи інформацію про підприємство та обладнання.
- **Фінансові вимоги:** оцінка фінансових потреб проекту, специфікація розподілу та використання виділених фондів.
- **Фінансовий звіт:** звіт про прибуток, баланс та звіт про рух грошових коштів за кілька останніх років, а також прогноз прибутків та балансу на наступні 2 роки.
- **Різне:** екологічні, юридичні та організаційні проблеми підприємства, якщо такі мають місце.

**СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА
(АО «МІХЕЛЬ-ІНСТИТУТ», НІМЕЧЧИНА)**

- 1. Резюме.**
- 2. Опис підприємства в загальних рисах:**
 - попередня діяльність підприємства;
 - майбутнє підприємства;
 - відносини власності.
- 3. Ключові позиції та організація фірми:**
 - виклад ключової позиції;
 - структура організації підприємства;
 - кадрова структура.
- 4. Продукція та послуги:**
 - опис продукції та послуг;
 - конкурентний листок продукції, послуги;
 - обсяг випуску продукції та послуг;
 - можливе ставлення інвесторів до розвитку підприємства.
- 5. Аналіз ринку та прогноз збуту:**
 - опис загального ринку збуту продукції, послуг;
 - опис сегментації ринку;
 - попередні підрахунки обороту;
 - аналіз конкурентноспроможності виробів.
- 6. Збут:**
 - стратегія збуту продукції, послуг;
 - стратегія ціни продукції, послуг;
 - організація збуту продукції, послуг;
 - використання персоналу у сфері збуту;
 - витрати на збут.
- 7. Виробництво:**
 - стратегія виробництва продукції, послуг;
 - методи виробництва продукції, послуг;
 - машини та обладнання;
 - використання персоналу у виробництві;
 - виробничі потужності;
 - придбання матеріалів.
- 8. Фінансове планування:**
 - основи фінансового планування;
 - планування ліквідності (мета і зміст планування ліквідності);
 - баланс доходів та витрат (мета і зміст балансу доходів та витрат);
 - баланси.
- 9. Фінансування:**
 - потреба в капіталі та використання капіталу;
 - засоби фінансування;
 - фінансування в минулому.

СТРУКТУРА РОЗГОРНУТОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ

1. Обкладинка.

А. Інформація про автора:

- автор;
- посада;
- кваліфікація.

Б. Інформація про підприємство:

- назва підприємства;
- місцезнаходження;
- юридична адреса підприємства;
- номери телефонів, адреса електронної пошти;
- Прізвище, ім'я, по батькові особи, з якою можна контактувати.

В. Ділова частина: опис мети і завдань проекту, що пропонується, потенційних можливостей і перспектив.

Г. Розмір необхідних інвестицій — поточні й очікувані потреби (вартість проекту).

Д. Посилання на конфіденційність інформації.

2. Зміст (перелік основних розділів).

3. Ділове резюме:

- Мета плану. Основні завдання. Мета бізнесу.
- Привабливість вашого бізнесу, його унікальні переваги.
- Аналіз ринку (характеристики вашого сегмента ринку і його розмір).

- Опис підприємства. Опис продуктів і послуг.
- Ваша маркетингова стратегія. Ваша збутова стратегія.
- Власники і керівники вашого підприємства.
- Ваші оцінки майбутніх прибутків і обсягів продажу.
- Потреба в капіталі або інших обмежених ресурсах.
- Процедури повернення позичок і кредитів інвесторам.

4. Загальна ситуація у вашій сфері бізнесу.

До розділу включають такі пункти:

- А. Потенціал даного бізнесу (можливості зростання).
- Б. Назви нових продуктів, розробок і послуг.
- В. Економічні тенденції в галузі.
- Г. Перспективи і тенденції у вашій галузі і економіці в цілому.

5. Опис вашого підприємства:

- А. Точна характеристика вашого підприємства.
- Б. Історична довідка про ваш бізнес або про розробки вашої продукції.

- В. Економічні тенденції розвитку вашої галузі.
Г. Опис організаційної структури вашого підприємства.
Д. Чинники, що впливають на ваш бізнес (економічні чинники, сезонність, залежність від споживачів або постачальників).

Е. Характер ваших досліджень і розробок:

- досягнуті результати;
- процедури перевірки і маркетингу;
- технологія розробки продукції;
- юридичний контроль процесу або продукції.

Ж. Наявність контрактів і угод (можна додати ксерокопії).

З. Підходи до здійснення виробничої діяльності:

а) для підприємств у сфері виробничої діяльності:

- потреба в приміщеннях;
- матеріали;
- обладнання;
- зовнішнє постачання;
- складські запаси;
- потреби в персоналі;
- оцінка капіталовкладень.

б) для підприємств у сфері торгівлі:

- потреба в приміщеннях;
- технологія і плани закупівель;
- методика організації матеріальних запасів;
- персонал;
- обладнання;
- навчання і перенавчання персоналу;
- розподіл повноважень і відповідальності.

6. Аналіз ринку:

а) економіко-географічні дані цільового ринку, у т.ч. місткість і дані про кількість населення;

б) споживачі вашої продукції або комплексу послуг;

в) можливий потенціал зростання цільового ринку;

г) спроможність підприємства задовольняти потреби ринку;

д) принципи залучення нових клієнтів і збереження колишніх.

7. Очікувані проблеми і заходи для їх подолання.

А. Юридичні чинники:

- ліцензія;
- обмеження і законодавство, в рамках яких працює підприємство;

- можливі зміни в законодавстві;

- політичне становище в країні;

- регулювальні організації, до яких вам доведеться звертатися.

Б. Діяльність на конкурентному ринку:

- ваші основні конкуренти;

- сильні і слабкі сторони конкурентів;

- ваша унікальна перевага;
- можливі дії конкурентів.

В. Загрози:

- поява нової продукції на даному ринку;
- поява дешевшої продукції;
- циклічний характер ринку;
- можливий економічний спад;
- зміна керівництва;
- сезонний характер виробництва;
- наявність пільг для співробітників.

Г. Захист авторських прав та інформації:

- патенти, авторські права та інші процедури захисту;
- забезпечення конфіденційності ділової інформації.

Д. Непередбачені обставини, пов'язані з персоналом:

- команда керівників;
- існуючі методи управління;
- спадкоємність керівництва;
- реакція на звільнення провідного персоналу і керівництва.

Е. Кадрові проблеми:

- можливе збільшення тривалості роботи або впровадження інших заходів для забезпечення зростання продуктивності праці і реакція на них персоналу;
- тимчасові працівники і їхній статус на підприємстві;
- використання дешевшої робочої сили.

8. Маркетинговий план:

А. Маркетингові стратегії, які ви будете використовувати.

Б. Причини вибору кожної конкретної стратегії.

В. Цінова політика вашого підприємства, аналіз цін конкурентів, прийнятність цін для споживача.

Г. Маркетинговий бюджет.

Д. Політика щодо гарантій.

Е. Презентація і упаковка.

Ж. Кваліфікований персонал, необхідний для реалізації вашого плану.

З. Методи вивчення реакції ринку на вашу маркетингову стратегію.

І. Підходи до порівнювання різних маркетингових стратегій.

К. Ваші наміри відносно реклами.

Л. Методи стимулювання продажу.

М. Роль засобів масової інформації в стимулюванні продажу і витрати, пов'язані з цим.

9. Фінансові прогнози:

- оперативний план (прогноз) продажу;
- план (прогноз) прибутків і збитків;
- план (прогноз) руху грошових коштів;
- прогнозний баланс.

10. Календарний план:

А. Визначає час очікуваного фінансування.

Б. Визначає всі маркетингові дії з прив'язкою до реального календаря.

В. Регламентує виробничу програму і графік постачання, що забезпечує необхідний обсяг продажу.

11. Розрахунок потреби у фінансових ресурсах і ефективності проекту.

12. Додатки:

А. Коментарі до тексту.

Б. Бібліографія.

В. Додаткові документи.

Г. Статті, фрагменти з інформаційних джерел, тематичні звіти.

Д. Біографії.

Е. Графіки і креслення.

Ж. Копії контрактів і угод.

З. Глосарій термінів.

І. Рекомендації: кредиторів, інвесторів, постачальників, відомих ділових партнерів, споживчих асоціацій, адміністративних органів.

К. Експертні висновки.

Л. Патенти, ліцензії, авторські права і сертифікати.

**ТИПОВА АНКЕТА
ДЛЯ ПІДГОТОВКИ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ**

1. Інформація про спонсора. Чи бажаєте ви визнати цю інформацію конфіденційною? (Так/Ні).

1.1. Назва фірми:

Адреса: _____

Телефон: _____ Телекс: _____

Контактна особа: _____

1.2. Діловий досвід (напрямок ділової активності на даний час).

1.3. Річний оборот (валовий обсяг продажу в доларах США).

1.4. Власність.

1.5. Акціонерний капітал (номінальний).

1.6. Банківські зв'язки.

1.7. Дочірні компанії.

1.8. Рік утворення.

1.9. Кількість службовців.

2. Опис проекту.

2.1. Короткий опис мети проекту.

2.2. Чи є проект новим або розширенням (модернізацією) існуючого проекту?

2.3. Хто і коли ініціював проект? Яка попередня інформація є щодо проекту (наприклад, техніко-економічне обґрунтування)? Просимо назвати і вказати час, коли і ким здійснювалася ця робота, включаючи необхідне коригування:

немає інформації;

технічне опрацювання;

попереднє ТЕО;

вивчення ринку;

детальний опис проекту;

інше _____ .

2.4. Дайте основні характеристики продукту (тип, кількість тощо).

Продукт 1 _____ .

Продукт 2 _____ .

Продукт 3 _____ .

2.5. Обмінний курс гривні до долара США на даний момент: _____

2.6. Орієнтовний розмір інвестицій:

гривня (у доларах США): _____;

іноземна валюта (в доларах США): _____;

разом (у доларах США): _____;

джерело фінансування _____;

акціонерний капітал: _____;

довгострокові позички: _____;

коротко/середньострокові позички: _____;

2.7. Необхідна іноземна співпраця (зазначити, що саме) _____:

спільне підприємство;

ліцензування;

тільки експертні послуги;

інше;

компенсаційна угода (викуп продукції);

тільки купівля обладнання;

керівництво;

виробнича кооперація;

тільки доступ до ринку;

технічні послуги;

субпідряд;

збут.

2.8. Які ліцензії або «ноу-хау» необхідні для даного проекту? _____

2.9. Скільки часу, за вашою оцінкою, потрібно з моменту прийняття рішення про інвестування (наприклад, підписання контракту про спільне підприємство) до початку діяльності? _____

СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ

А. Короткий профіль компанії

Найменування компанії: _____

Адреса: _____

Телефон: _____

Факс: _____

Кількість років у бізнесі: ____ (рік створення компанії)

Дані про керівництво;

банкіри;

юристи;

бухгалтер.

Резюме членів Ради Директорів.

Б. Коротко про проект.

Короткий опис проекту _____ .

Місцезнаходження проекту _____ .

Оцінка валового доходу _____ .

Оцінка валових витрат _____ .

Короткі дані про складові доходу: _____ .

На якій стадії перебуває освоєння проекту (коротко опишіть останню стадію розвитку проекту) _____ .

План розвитку проекту: _____ .

— назва головного підрядчика (якщо такий є);

— запланований період розвитку (згідно із сітьовим графіком);

— запланована дата початку робіт (згідно із сітьовим графіком);

— план фінансування проекту.

В. Кредит:

сума кредиту (долари США);

витрати за проектом (оцінна сума):

а) оборотний капітал (долари США);

б) основний капітал (долари США);

в) інше (вказіть, будь ласка) (долари США).

Усього (долари США).

Наявність застави для забезпечення виплати процентів за кредитом:

а) нерухоме майно (Так/Ні);

б) за рахунок внутрішньопроектних джерел (Так/Ні);

с) інші (вказіть, будь ласка, які) (Так/Ні).

Додатки:

1. Фінансова звітність за 3 роки та аудиторський висновок.

2. Прогноз річного доходу (розрахунковий розмір, включаючи аналіз потоків грошових засобів) згідно з проектом.

**ЗАЯВКА НА ОДЕРЖАННЯ КРЕДИТУ
(варіант для приватних підприємців)**

Кредитний експерт: _____ Заява №: _____

Дата заяви: _____ Клієнт №: _____

Передано в роботу: _____

Джерело інформації про програму кредитування ЕБРР:

_____ (назва газети, журналу, радіореклами, інше)

Заявник:

Прізвище, ім'я,
по батькові _____

Громадянство: _____ дата народження: _____

паспорт: номер _____ серія _____

де і ким виданий: _____

адреса: _____

(1) прописка: _____

(2) фактично: _____

телефон/факс: _____

район проживання: _____

склад родини: _____

Дані про бізнес:

Назва підприємства: _____

Дата реєстрації: _____ № посвідчення: _____

дата реєстрації в ДПІ: _____ № посвідчення: _____

Досвід роботи (років): _____ Код ЗКПО _____

Юрид. адреса підприємства: _____

Район: _____

Фактич. адреса підприємства: _____

Район: _____

Телефон/факс: _____

Банківські реквізити: _____

Вид діяльності: _____

Кількість зайнятих: _____

Фінансова інформація:

Основні засоби: _____ (грн)

Оборотні кошти: _____ (грн)

Дебіторська заборгованість: _____ (грн)

Кредиторська заборгованість: _____ (грн)

Товарообіг на місяць: _____ (грн)

Прибуток на місяць: _____ (грн)

Кредит:

передбачувана сума кредиту: _____ на термін: _____

графік виплати кредиту: _____ щотижня/раз у 2 тижні/щомісяця
(потрібне підкреслити)

сума внеску, що клієнт може виплачувати: _____ (грн)

ціль кредиту: _____

Забезпечення, що пропонується: _____

Досвід в одержанні кредитів (за останні 3 роки)

Банк/ організація	Дата одержання	Дата повернення (за договором)	Дата повернення (фактич.)	% ставка	Сума (грн/\$)

Заявник підтверджує, що вся вищеприведена інформація є вірогідною, відповідає фактам і висловлює згоду на проведення дальшого аналізу підприємства. Заявник не заперечує проти відвідування кредитним фахівцем свого місця проживання і готовий надати йому всю необхідну інформацію. Банк залишає за собою право звертатися до будь-якої особи, відомої чи невідомої Заявнику, що, на думку Банку, може сприяти ухваленню рішення про надання чи ненадання кредиту Заявнику. Якщо Заявник з тих чи інших причин не бажає, щоб якась певна особа дізналася про дану заявку, то Заявнику необхідно вказати ім'я (найменування) зазначеної особи і причину такого небажання (наприклад, нинішній роботодавець чи конкурент):

Чи були випадки викрадення або загублення статутних, реєстраційних документів, печатки підприємства? Якщо так, то коли та до яких правоохоронних органів зверталися?

Дата: _____

Підпис Заявника: _____

М.П.

Підпис гол. бухгалтера: _____

ЗАЯВКА НА ОДЕРЖАННЯ КРЕДИТУ
(варіант для юридичних осіб)

Кредитний експерт: _____ Заявка №: _____

Дата заявки: _____ Клієнт №: _____

Передано в роботу: _____

Джерело інформації про програму кредитування ЄБРР:

_____ (назва газети, журналу, радіореклами, інше)

Найменування підприємства: _____

Вид діяльності: _____

Посвідчення про гос. реєстрацію: _____

№ посвідчення: _____ Дата реєстрації: _____

Реєстрація в ДПІ: _____

№ посвідчення: _____ Дата реєстрації: _____

Досвід роботи (у даному бізнесі): _____ років

Код ЗКПО _____ МФО _____

Юридична адреса: _____

Район: _____ Телефон: _____

Фактична адреса: _____

Район: _____ Телефон: _____

Поточні рахунки в банках:

основний: № _____, банк _____ МФО _____

додаткові: № _____, банк _____ МФО _____

№ _____, банк _____ МФО _____

№ _____, банк _____ МФО _____

Середньомісячний оборот за:

осн. поточним рахунком _____ (у грн),

_____ (у валюті),

додатковим рахунком _____ (у грн),

_____ (у валюті).

Досвід в одержанні кредитів (за останні п'ять років):

Банк/ організація	Дата одержання	Дата повернення (за договором)	Дата повернення (фактич.)	% ставка	Сума (грн/\$)

Складські приміщення (указати, власні чи орендовані, адресу, телефон):

1. _____
2. _____
3. _____

Виробничі приміщення (указати, власні чи орендовані, адресу, телефон):

1. _____
2. _____
3. _____

Автотранспорт (указати, власний чи орендований, марку, рік випуску):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Керівник 1: _____

% власності в підприємстві (якщо є): _____

Громадянство _____

Дата і місце народження: _____

Паспорт: серія _____ № _____

дата і місце видачі _____

Адреса: прописка _____
фактично _____
телефон _____

Колишнє місце роботи: _____

Адреса: _____

Освіта: _____

Склад родини: _____

Керівник 2: _____

% власності в підприємстві (якщо є): _____

Громадянство _____

Дата і місце народження: _____

Паспорт: серія _____ № _____

дата і місце видачі _____

Адреса: прописка _____
фактично _____
телефон _____

Колишнє місце роботи: _____

Адреса: _____

Освіта: _____

Склад родини: _____

Головний бухгалтер: _____

Дата і місце народження: _____

Паспорт: серія _____ № _____

дата і місце видачі _____

Адреса: прописка _____
фактично _____
телефон _____

Колишнє місце роботи: _____

Адреса: _____

Освіта: _____

Склад родини: _____

Власники (крім керівників — прізвище, ім'я, по батькові, паспорт, місце проживання), % власності

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Чи були випадки викрадення або загублення статутних, реєстраційних документів, печатки підприємства? Якщо так, то коли й до яких правоохоронних органів зверталися? _____

Поточна діяльність (укажіть найменування товарів/послуг, реалізованих підприємством, включаючи процентні частки кожного виду товарів/послуг; якщо протягом діяльності підприємства Заявника відбувалися зміни асортименту реалізовуваних товарів, укажіть це):

Найменування товарів/послуг	Частка (%)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Постачальники (укажіть головних постачальників, їхню частку у процентах до всіх закупівель, найменування товарів, які придбаваються, термін співробітництва):

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

Покупці (укажіть основних покупців, найменування товарів, що їх вони купують, частку в процентах до всієї реалізації, термін співробітництва):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Конкуренти (укажіть основних конкурентів в Україні та за кордоном, у чому їхні товари ліпші за ваші, у чому поступаються вашим, які їхні ціни проти ваших):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Зв'язки з іншими фірмами (укажіть фірми, в яких ви маєте пай (частку) чи з якими провадите спільну діяльність):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ПРЕДМЕТ ЗАЯВКИ

Заявник _____
(Найменування фірми заявника)

цим звертається з проханням про надання кредиту:
у розмірі: _____ (грн чи дол. США),
на термін: _____ місяців.

ПРИЗНАЧЕННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРЕДИТУ

Призначення кредиту:

Забезпечення, що пропонується (застава, поручительство чи інше;
сума в дол. США чи в грн):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Етапи використання кредиту

Зміст етапу	Сума	Дата початку	Дата закінчення
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Чисельність зайнятих (у розрахунку на повний день)

У даний час: _____

Після завершення проекту (передбачувано): _____

Страховання майна заявника (вид і сума, найменування страхової компанії): _____

Податкові пільги (повідомити про наявні у вас податкові пільги і терміни, на які їх надано): _____

Дозволи і ліцензії, необхідні для здійснення проекту:

Наявні: _____

Необхідно одержати:

ДО ВІДОМА ЗАЯВНИКА

Банк залишає за собою право звертатися до будь-якої особи, званої чи незваної Заявнику, котра, на думку банку, може сприяти ухваленню остаточного рішення про надання чи ненадання кредиту Заявнику. Якщо Заявник з тих чи інших причин не бажає, щоб якась певна особа дізналася про цю Заявку, то Заявнику необхідно вказати ім'я (найменування) зазначеної особи і причину такого небажання (наприклад, нинішній роботодавець чи конкурент):

СБРР і банк-учасник гарантують, що вся інформація, надана клієнтом, буде використана суто конфіденційно і тільки для ухвалення рішення по суті даної кредитної заявки.

Заявник цим підтверджує і гарантує, що вся інформація, що міститься в Заявці, доданих до неї документах і викладена усно, є правдивою і настільки повною, наскільки відомо Заявнику. Проставляючи свій підпис, Заявник тим самим підтверджує, що він(а) ознайомлений(а) зі змістом власної Заявки і цілком розуміє її.

(Підпис Заявника)

(Дата подання заявки)

(Підпис гол. бухгалтера)

М.П.

ЗМІСТ

Вступ	3
Частина 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.	5
<i>Розділ 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання.</i>	5
1.1. Сутнісна характеристика бізнес-плану.	6
1.2. Цілі розробки бізнес-плану	12
1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану	14
1.4. Загальна методологія розробки бізнес-плану.	17
1.5. Комп'ютеризація процесу бізнес-планування	23
<i>Резюме</i>	25
<i>Розділ 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану</i>	28
2.1. Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії	29
2.2. Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу	31
2.3. Виявлення сильних і слабких сторін фірми	36
2.4. Визначення місії фірми	40
2.5. Формулювання цілей діяльності фірми	41
2.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	42
<i>Резюме</i>	45
<i>Розділ 3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану</i>	48
3.1. Структура бізнес-плану	49
3.2. Логіка розробки бізнес-плану.	53
3.3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.	59
<i>Резюме</i>	63
Частина 2. ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА	65
<i>Розділ 1. Продукт (послуги) і ринок</i>	65
1.1. Галузь, фірма та її продукція	66
1.2. Дослідження ринку.	70
<i>Резюме</i>	78

<i>Розділ 2.</i>	Маркетинг-план	81
	2.1. Мета і логіка розробки маркетинг-плану	82
	2.2. Стратегія маркетингу	84
	2.3. Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми	86
	2.4. Прогнозовані обсяги продажу	93
	<i>Резюме</i>	95
<i>Розділ 3.</i>	Виробничий план	98
	3.1. Головне завдання та складові виробничого плану	99
	3.2. Зміст виробничого плану	100
	<i>Резюме</i>	104
<i>Розділ 4.</i>	Організаційний план.	106
	4.1. Цілі та структура організаційного плану	107
	4.2. Зміст основних розділів організаційного плану	108
	<i>Резюме</i>	114
<i>Розділ 5.</i>	Фінансовий план	116
	5.1. Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану	117
	5.2. Стратегія фінансування	119
	5.3. План доходів і видатків	125
	5.4. Аналіз критичних точок бізнес-проекту.	136
	5.5. План грошових надходжень і виплат	150
	5.6. Плановий баланс	158
	5.7. Очікувані фінансові коефіцієнти	166
	5.8. Оцінка ефективності інвестицій.	171
	<i>Резюме</i>	183
<i>Розділ 6.</i>	Оцінка ризиків	188
	6.1. Види можливих ризиків	189
	6.2. Концепція управління ризиками	193
	6.3. Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків	196
	<i>Резюме</i>	200
Частина 3.	СИТУАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ.	203
<i>Розділ 1.</i>	Технологія розробки різних видів бізнес-планів	203
	1.1. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства	204
	1.2. Бізнес-план реорганізації підприємства	206
	1.3. Бізнес-план інноваційного проекту	209
	1.4. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.	212
	<i>Резюме</i>	215

Розділ 2. Вимоги кредиторів та інвесторів до змісту бізнес-планів	216
2.1. Умови фінансування бізнес-проектів міжнародними фінансовими організаціями.	217
2.2. Документальне оформлення кредитної заявки	235
2.3. Забезпечення дотримання прав кредиторів та інвесторів за реалізації бізнес проекту.	241
<i>Резюме</i>	243
Розділ 3. Презентація бізнес-плану	245
3.1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану	246
3.2. Організація проведення презентації бізнес-плану	249
3.3. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану	251
<i>Резюме</i>	252
Розділ 4. Експертиза бізнес-плану	254
4.1. Методологічні основи експертизи бізнес-планів	255
4.2. Критерії оцінки якості обґрунтування бізнес-плану та його розділів.	257
<i>Резюме</i>	268
Частина 4. ПРАКТИКУМ З БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	269
Розділ 1. Практичні приклади бізнес-планів	269
1.1. Бізнес-план оновлення техніко-технологічної бази ВАТ «Аверс» (для внутрішніх користувачів)	269
1.2. Сублімований бізнес-план інноваційного проекту (з обґрунтуванням вибору продукції)	304
1.3. Бізнес-план організації експериментально-промислового виробництва гофрованих картону й тари в АТ «Дніпроважпапірмаш»	319
Розділ 2. Навчальні ситуації	334
2.1. Обґрунтування маркетингових аспектів бізнес-проекту створення та просування на ринок нової торгової марки соків	334
2.2. Розробка організаційного плану підприємства як складової бізнес-плану розвитку	338
2.3. Розробка фінансового плану проекту організації виробництва пектину	340
<i>Література</i>	347
<i>Додатки</i>	350

Навчальне видання

**ПОКРОПИВНИЙ Сергій Федорович
СОБОЛЬ Сергій Миколайович
ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна
ДЕРЕВ'ЯНКО Олена Георгіївна**

**БІЗНЕС-ПЛАН:
ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ
ТА ОБҐРУНТУВАННЯ**

Навчальний посібник

Видання друге, доповнене

Редактор *Л. Маслова*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *Л. Денисенко*
Верстка *Н. Мишко*

Підписано до друку 29.10.02. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 22,08. Ум. фарбовідб. 22,52.
Обл.-вид. арк. 25,34. Наклад 5000 прим. Зам. № 01-2372.

Видавництво КНЕУ
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1
Свідоцтво про реєстрацію № 235 від 07.11.2000
Тел./факс (044) 458-00-66; 446-64-58
E-mail: publish@kneu.kiev.ua