

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

**Г. О. ШВИДАНЕНКО, Н. В. ШЕВЧУК,
О. В. КРИВОРУЧКІНА, К. С. БОЙЧЕНКО**

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ

Практикум

*За загальною редакцією професора
Г. О. Швиданенко*

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 005.511(083.92)+005.8(076.5)
ББК 65.291.231.1
О 13

Рецензенти:

І. В. Федулова, д.е.н., проф.
(Національний університет харчових технологій)
А. В. Шайкан, д.е.н., доц.
(Криворізький національний університет)

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії О. В. Востряков, доцент, к.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії Н. М. Євдокимова, доцент, к.е.н.

Члени редакційної колегії: В. І. Кириленко, професор, д.е.н., В. В. Лаврененко, доцент, к.е.н., О. М. Мельник, професор, д.е.н., Т. С. Пенкіна, доцент, к.т.н., Є. В. Прохорова, доцент, к.е.н., В. М. Фещенко, професор, д.е.н., С. М. Чистов, доцент, к.е.н.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист від 13.08.13 № 1/11-12927

Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів : [Електронний ресурс] / Г.О. Швиданенко, Н. В. Шевчук, О. В. Криворучкіна, К. С. Бойченко ; за заг. ред. проф. Швиданенко Г. О. — К. : КНЕУ, 2014. — 247, [1] с.
ISBN 978-966-483-875-4

У практикумі висвітлено практичні аспекти розроблення та експертизи бізнес-проекту, до кожної теми наведено ключові терміни, поняття, резюме, приклади розв'язання практичних задач. З метою більш глибокого сприйняття технології обґрунтування та експертизи бізнес-проектів сформульовано комплексні завдання, а також міжнародні вимоги до бізнес-планування. Особливу увагу приділено практиці розроблення бізнес-плану розвитку реального підприємства, який містить усі необхідні розрахунки та висновки. Наведений матеріал структуровано та логічно викладено.

Практикум рекомендується для аудиторних занять і самостійного вивчення дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів», набуття практичних навичок розроблення бізнес-планів, а також їх презентації та проведення експертизи.

Для викладачів, студентів, аспірантів вищих навчальних закладів, підприємств, управлінського персоналу компанії.

УДК 005.511(083.92)+005.8(076.5)
ББК 65.291.231.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

© Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук,
О. В. Криворучкіна та ін., 2014
© КНЕУ, 2014

ISBN 978-966-483-875-4

*Здійснення істинно великого потребує знань,
зокрема системи і хисту.*

СЕНЕКА

*Благо скрізь і повсюди залежить від двох умов:
правильного встановлення кінцевих цілей
і пошуку відповідних ресурсів, які ведуть до кінцевої мети.*

АРІСТОТЕЛЬ

ВСТУП

Успішна підготовка кваліфікованих фахівців з менеджменту підприємницької діяльності передбачає опанування ними практичних аспектів бізнес-планування. Реалізація будь-якої ідеї неможлива без розроблення бізнес-проекту. У зв'язку з цим фахівець має володіти широким спектром знань і практичними навичками для прийняття раціональних управлінських рішень щодо розроблення основних параметрів бізнес-проекту, включаючи його передпроектну стадію та техніко-економічне обґрунтування. Основним письмовим документом бізнес-проекту є бізнес-план, який фахівець з економіки повинен вміти самостійно складати, презентувати та проводити його експертизу.

У практикумі системно висвітлюються основні практичні процедури, необхідні для складання бізнес-планів. Зокрема, акцентується увага на розробленні та обґрунтуванні основних складових бізнес-плану, його презентації, експертизі з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Наведено приклад бізнес-плану розвитку функціонуючого підприємства, що містить усі необхідні розрахунки, алгоритми їх проведення та обґрунтовані висновки.

Підготовка всебічного бізнес-плану потребує чимало часу та зусиль залежно від характеру бізнесу та обсягу необхідної інформації, однак це необхідно зробити для:

по-перше, викристалізації бізнес-ідеї та обґрунтування її життєздатності;

по-друге, висвітлення можливих потенційних джерел фінансування та формування грошових потоків, а також для того, щоб продемонструвати свій талант менеджера та краще розуміння в цілому процесу планування й можливої відповідальності;

по-третє, виправлення можливих помилок, поки вони ще на папері.

Метою практичного посібника є формування практичних навичок складання і презентації бізнес-плану та здійснення його експертизи. Підготовка даного практикуму покликана виконати такі завдання:

- розкрити сутність, цілі та складові бізнес-проекту;
- охарактеризувати структуру, зміст і логіку розроблення бізнес-плану;
- визначити методи та підходи до розроблення окремих складових бізнес-плану;
- розглянути засоби підвищення ефективності презентації бізнес-плану;
- з'ясувати особливості обґрунтування бізнес-проектів за міжнародними стандартами;
- провести експертизу бізнес-планів.

У процесі вивчення дисципліни студенти повинні набути таких необхідних професійних компетенцій, тобто навчитися:

- реалізовувати бізнес-ідею створення продукту (послуги) з метою успішного виходу на ринок;
- визначати орієнтири і тенденції розвитку галузі, підприємств і продукції, що виробляється;
- знаходити оптимальні варіанти застосовуваних у практиці господарювання методів складання окремих розділів бізнес-плану;
- проводити презентацію бізнес-плану з використанням способів підвищення її ефективності;
- управляти ризиками реалізації бізнес-плану;
- оцінювати економічну ефективність проектів і визначати передумови їх реалізації;
- обґрунтовувати доцільність і обов'язковість використання бізнес-планів як надійного фінансово-економічного інструменту розвитку сучасного бізнесу.

Практикум «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» підготовлено науково-педагогічним персоналом кафедри економіки підприємств. Він є результатом нашої роботи і практичного досвіду, набутого в процесі проведення наукових досліджень, викладання дисципліни «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» на магістерських програмах, а також спілкування з управлінцями підприємств і організацій.

Керівник авторського колективу і науковий редактор — завідувач кафедри економіки, проф. Г. О. Швиданенко (розд. 1—2). Співавтори підручника — канд. екон. наук, доц. Н. В. Шевчук (розд. 3), канд. екон. наук, доц. О. В. Криворучкіна (розд. 3), канд. екон. наук, асистент К. С. Бойченко (розд. 1—2).

Ми будемо вельми вдячні викладачам, фахівцям-практикам, науковцям, студентам за конструктивні рекомендації щодо вдосконалення практичного посібника.

РОЗДІЛ 1

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ І ЙОГО СКЛАДОВИХ

ТЕМА 1.1

БІЗНЕС-ІДЕЯ ЯК ОСНОВА СТВОРЕННЯ ПРОДУКТУ (ПОСЛУГИ) ТА УСПІШНОГО ВИХОДУ НА РИНОК

КЛЮЧОВІ ТЕРМИНИ Й ПОНЯТТЯ:

- бізнес-ідея;
- місія;
- привабливість продукту (послуги);
- стратегія;
- сегментація;
- цільовий ринок.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- сутність бізнес-ідеї та місії;
- основні аспекти підрозділу бізнес-плану «Галузь, фірма та її продукція»;
- основні аспекти дослідження ринку для розроблення бізнес-плану;
- послідовність етапів виокремлення цільового ринку компанії та вибору її місцезнаходження;
- мету та логіку визначення своїх основних клієнтів,

ВМІТИ:

- представляти вашу ідею читачам бізнес-плану;
- правильно формулювати місію підприємства;
- робити опис продуктів (послуг);
- оцінювати готовність до виходу на ринок;
- визначати основних клієнтів і чинники, які впливають на їхні рішення стосовно купівлі товару.

*Причина багатьох банкрутств —
нерозуміння підприємцями свого бізнесу.*

Резюме до теми

Задоволення споживачів — основа будь-якого бізнесу. Можна винайти новий чудовий продукт, але якщо він не задовольняє певної реальної та важливої потреби і бажання, люди не купуватимуть його, і даний бізнес зазнає фіаско. Тому в процесі розроблення бізнес-плану потрібно враховувати основні чинники успіху бізнесу, і насамперед спрямованість його на задоволення потреб споживачів. Необхідно переконатись у тому, що концепція бізнесу є зрозумілою та сфокусованою, а межі ринку чітко окреслені.

➤ У розділі бізнес-плану «Галузь, фірма та її продукція» в стислій формі повідомляється про основні деталі бізнесу: читач отримує чітке уявлення про те, чим займається компанія, який її юридичний статус, на якій стадії розвитку перебуває підприємство та що заплановано робити в майбутньому.

➤ Сформульована місія демонструє, що автор бізнес-плану розуміє спрямованість зусиль компанії та може стисло викласти її цілі. Місія також необхідна, щоб сконцентрувати зусилля персоналу та зосередити увагу на проблемах, які необхідно розв'язати.

➤ Місія має бути достатньо лаконічною, щоб задати напрям і орієнтир для всіх у цьому бізнесі (концентрація є ключем успіху в бізнесі), а також відкривати достатньо великий ринок, аби бізнес мав можливість зростати та реалізовувати свій потенціал. Місія має бути реальною, досяжною, а її формулювання стислим.

➤ Якщо бізнес-ідея є унікальною, то слід розібратися в чотирьох можливих категоріях захисту: патентування, реєстрація промислового зразка, авторські права та реєстрація товарного знака.

➤ У процесі порівняння свого товару з продуктами (послугами), які можуть скласти конкуренцію, потрібно зіставити свій продукт з ними,

Місія «Otis Elevator»: «Забезпечити будь-якого споживача засобами переміщення людей і предметів угору, вниз і вбік на короткі відстані з більшою надійністю, ніж будь-яке аналогічне підприємство у світі»

Назвою товару може бути резюме маркетингової стратегії в одному або двох словах. Наприклад, французька мінеральна вода «Пер'є» завдячує своєю назвою доктору Пер'є. Те саме стосується води «Моршинська», «Трускавецька» тощо. Багато хто вважає, що «FIAT» — прізвище італійської родини, а насправді, — це аббревіатура «Фабрика Італьяно Аутомобіль Туріно»

а саме: скласти перелік переваг і недоліків; якщо продукти ефективно конкуруватимуть, пояснити чому; вказати, що необхідно зробити, аби вони стали конкурентоспроможними.

➤ Дослідження ринку має бути проведене перш ніж буде започатковано бізнес або розпочато втілення нової стратегії, що дасть змогу виграти час і запобігти втратам, неминучим у разі помилок і загрозливих дій.

➤ Сегментація ринку — це процес розподілу наявних і потенційних клієнтів на кластери або групи однакового типу. Наприклад, ресторани мають постійних і випадкових клієнтів. Співвідношення між цими двома групами є фундаментальним питанням, що впливає на все, чим займається компанія. Під час сегментації враховують три основні чинники: індивідуальні особливості характеру, особисті мотиви та стиль життя.

Фермер Вільям Александер (Англія, графство Кент) уперше замислився, чи є, крім пивоваріння, інші ринки збуту хмелю. На цю думку наштотували крадіжки квітучого хмелю з його ланів. Він теж висушив квітучий хміль і запропонував його для оздоблення барів, але попиту не було. І лише на ринку квітів представники компаній магазинів сухих квітів купили всі стебла хмелю. Тепер у нього свої сушильні печі, магазин. 30 акрів для сухих квітів приносять йому прибуток такий самий, як 970 акрів традиційних

Англійською бізнес-школою обґрунтовано кілька корисних правил доцільності працювати на певному сегменті ринку:

- вимірність (можливість оцінити чисельність клієнтів);
- доступність (спілкування з клієнтами);
- відкритість для вигідного розвитку;
- розмір (місткість сегмента ринку).

Основна мета полягає в такому: чим більше маєте відомостей про ваших потенційних клієнтів від самого початку, тим більші шанси на успіх.

➤ Без клієнтів бізнес не може існувати, тому необхідно заздалегідь чітко уявляти, хто ваші клієнти, які є життєво важливим елементом успішної бізнес-стратегії. Це елементарно, але досить часто ігнорування даного чинника спричинює крах компанії. Лаконічний опис і повне розуміння цільового ринку дає змогу правильно сфокусувати розроблення товарів або послуг, підготовку до маркетингового плану та прогнозування продажу і витрат. Позитивне рішення потенційних інвесторів залежить від ступеня їх упевненості в тому, що ваша компанія обслуговує достатньо великий ринок і ви розумієте його обмеження та свої можливості.

Тестові завдання

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

- а) пояснити, звідки на фірму надходитимуть сировина, матеріали, комплектувальні вироби;
- б) переконати читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес;
- в) визначити, у який спосіб відбуватиметься просування товару на ринок;
- г) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ними вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу.

2. Однією зі складових підрозділу «Галузь, фірма та її продукція» є:

- а) патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт;
- б) збут і реалізація продукції;
- в) розрахунки витрат, пов'язаних із придбанням нових машин та устаткування;
- г) організаційна форма бізнесу.

3. Даючи загальну характеристику фірми, слід указати:

- а) власників фірми, команду менеджерів і зовнішніх консультантів;
- б) політику підтримки продукту бізнесу;
- в) основні види діяльності фірми;
- г) звідки на фірму надходитимуть сировина, матеріали, комплектувальні вироби.

4. Як правило, бізнес-план містить таку інформацію про продукти (послуги) фірми:

- а) збут та реалізація продукції;
- б) сировина, матеріали та комплектувальні вироби;
- в) стадія розроблення продукту;
- г) фінансові потреби.

5. У процесі дослідження ринку необхідно знайти відповідь на таке основне питання:

- а) на який із типів маркетингового підходу орієнтується фірма;
- б) які види сировини, матеріалів і комплектувальних виробів використовуватимуться для виробництва продукції;

в) хто конкретно входить до керівного складу фірми (короткі відомості про них);

г) хто є основними споживачами продукту бізнесу?

6. Дослідження ринку розпочинається з визначення його найбільш загальних параметрів, до яких належить:

а) основний спосіб задоволення попиту споживачів даної продукції та основні можливі конкуренти;

б) ступінь однорідності продукту фірми;

в) ресурсні можливості фірми;

г) маркетингова стратегія конкурентів.

7. Оцінювання сегментів ринку може здійснюватися за таким напрямом:

а) сировина, матеріали й комплектувальні вироби;

б) стадії життєвого циклу товару;

в) основні виробничі операції;

г) відповідність цілей фірми можливостям, які відкриваються в сегменті.

8. У параграфі «Оцінювання впливу зовнішніх факторів» має бути стисло висвітлено:

а) ресурсні можливості фірми;

б) ступінь конкуренції;

в) машини та устаткування;

г) потреба фірми в персоналі.

9. З метою стислого аналізу справ у галузі рекомендується:

а) охарактеризувати продукти й ринки, що є новими для конкретної галузі;

б) визначити принципи побудови служби збуту;

в) дати пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників;

г) пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту.

10. Характеризуючи продукцію фірми, доцільно привернути увагу заінтересованих осіб до:

а) вибору стратегії ціноутворення;

б) організаційної схеми управління;

в) наявності патентів (авторських свідоцтв), «ноу-хау», товарних знаків тощо;

г) організаційної форми бізнесу.

11. При обґрунтуванні стратегії зростання фірми необхідно вказати:

- а) виробничі витрати;
- б) перспективне розширення обсягів виробництва й продажу продукції підприємства;
- в) звідки на підприємство надходитимуть сировина, матеріали, комплектувальні вироби;
- г) управлінські здібності підприємця.

12. Одним із загальних параметрів досліджуваного ринку є:

- а) власні витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- б) потенціал (очікувані сукупні обсяги продажу певного товару за конкретний період на певній території);
- в) інформація про строки служби та амортизаційні відрахування щодо кожної одиниці устаткування;
- г) складність ліквідації підприємства (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

13. Кожний сегмент ринку повинен:

- а) відображати специфічні потреби конкретної групи споживачів;
- б) чітко визначати конкретні цілі й завдання рекламної діяльності компанії;
- в) стисло охарактеризувати кожного із субпідрядчиків (їх місцезнаходження, причини, що зумовили цей вибір, витрати, пов'язані з їх залученням);
- г) вказати на чисельність служби збуту.

14. Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для:

- а) можливості захоплення певної частки ринку;
- б) розроблення нового товару;
- в) збільшення частки ринку підприємства;
- г) правильного вибору місцезнаходження компанії.

15. Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів рекомендується проводити за певною процедурою, що враховує:

- а) перегляд старих цін з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх чинників;
- б) визначення витрат підприємства на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення еластичності витрат і нижньої межі ціни;

в) привабливі оцінні показники продукту (якість, низькі ціни, широкий асортимент, післяпродажне обслуговування, продаж у кредит тощо);

г) які роботи виконуватимуться самою компанією, а які на стороні за контрактами.

16. Для побудови матриці з метою обґрунтування вибору конкретного місця розташування підприємства спочатку визначають:

а) галузеву конкуренцію;

б) наявність унікальних властивостей продукції;

в) основні чинники, які впливають на розміщення фірми в певній сфері бізнесу;

г) вибір типу каналу товаропросування.

17. Коли продукт бізнесу призначений для виробничого споживання, тоді в процесі сегментації ринку використовують такий критерій:

а) циклічність ділової активності;

б) формування цінової політики;

в) номенклатура та асортимент продукції;

г) основні виробничі операції.

18. Якщо продукт бізнесу розрахований на споживчий ринок (фізичних осіб), то до ознак сегментації ринку можна віднести:

а) географічні (країна в цілому, її окремих регіон, область, район, місто, селище тощо);

б) політику підтримки продукції підприємства;

в) сировину, матеріали та комплектувальні вироби;

г) організаційну форму бізнесу.

19. Однією з вимог, яким має відповідати кожний сегмент ринку, є:

а) наявність маркетингової стратегії конкурентів;

б) сформованість політики підтримки продукту (послуг) компанії;

в) досяжність, тобто мають існувати реальні можливості контактів із кожною групою споживачів;

г) визначеність необхідних обсягів запасів, а також особливих умов їх зберігання.

20. Дослідження ринку розпочинається з визначення його найбільш загальних параметрів, до яких належить:

а) формування цінової політики;

б) перелік усіх видів сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі;

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

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

Практичні завдання

Задача 1. Ви плануєте реалізувати бізнес-проект із виробництва екологічних миючих засобів (без фосфатів), ураховуючи те, що в засобах масової інформації з'явилися статті про шкідливість фосфатів у складі миючих засобів для здоров'я людини. Для реалізації даного бізнес-проекту необхідно використовувати ресурси А та Б, купуючи їх на ринку за цінами: А — 250 грн і Б — 200 грн. При цьому ринок екологічних миючих засобів характеризується такими функціями попиту та пропозиції: $Q^D = 24 - P$; $Q^S = -6 + 4P$.

Визначте переваги вашого підприємства у фокусі соціальної відповідальності. Як розвиток останніх подій вплине на ринки миючих засобів, фосфатів і фосфатних добрив? Обчисліть ціну товару, яка максимізує прибуток підприємства, якщо граничний продукт ресурсу А дорівнює 35 од., а ресурсу Б — 20 од.

Задача 2. Ви плануєте реалізувати бізнес-проект щодо виробництва товару N . На ринку даного товару діють три великі компанії, які є фактично вашими безпосередніми конкурентами. Граничні витрати кожного підприємства однакові, постійні та дорівнюють 240 грн. Попит на продукцію галузі визначається функцією $Q = 3200 - 4P$. Початкова ціна становить 450 грн.

Визначте рівноважну ціну та обсяг продукції, який виробить кожна компанія за умови, що вони створюють договірне об'єднання (картель) для спільної комерційної діяльності (регулювання збуту виготовленої продукції) і ділять ринок порівну. За яких умов ви зможете ефективно вийти на ринок? Чи варто вашому підприємству теж входити в об'єднання?

Задача 3. Ви маєте на меті розробити бізнес-план з виробництва соковижималок для цитрусових з функцією приготування фруктового джему.

Установіть ефективність виробництва даних соковижималок підвищеної якості за новим бізнес-планом і визначте, наскільки вигідний випуск продукції підвищеної якості для суспільства і для підприємства за такими даними:

Показник	Нова модель	Стара модель
Собівартість, грн	2100	1900
Ціна, грн	2300	2000
Термін служби, місяців	84	60

Експерти прогнозують, що уряд країни запровадить обмеження (чи підвищить мито) на імпорт апельсинів. Як це вплине на ринки апельсинів, мандаринів і соковижималок для цитрусових у країні?

Наведіть схематично зміни в попиті на соковижималки під впливом таких подій:

- у пресі з'явилися статті про масові алергічні реакції на цитрусові;
- ціни на апельсини знизилися на 7 %;
- знизилися доходи споживачів.

Задача 4. Для розроблення бізнес-проекту з виробництва нової моделі комп'ютера необхідно визначити коефіцієнт цінової еластичності попиту та зміну витрат споживачів, якщо відомо, що у разі збільшення ціни на комп'ютери з 4500 до 6700 грн величина попиту зменшилася з 350 тис. до 180 тис. од.

За новим бізнес-проектом підприємство функціонуватиме на конкурентному товарному ринку, використовуючи один змінний ресурс, ціна одиниці якого становить 240 грн, а ціна постійного ресурсу — 230 грн. На основі даних, наведених нижче в таблиці, заповнити пусті рядки:

Норма ресурсу, одиниць	Обсяг випуску, пропозиції, тис. од.	Граничний продукт, тис. од.	Обсяг реалізації, тис. грн	Граничний продукт у грошовому виразі, тис. грн
1	180	180	600	
2		132		
3		96		
4	480			
5		48		
6			1800	

При цьому підприємство хоче реалізувати бізнес-план щодо надання інтернет-послуг населенню. Оскільки заплановані ціни не покривають витрат, пов'язаних з наданням таких послуг, виникла потреба підвищення цін. Результати замовленого з цією метою дослідження дали можливість скласти прогноз попиту на послугу залежно від ціни:

Ціна послуги, грн	Кількість клієнтів, млн осіб/рік
109	10
82	15
59	23
28	28
10	32

Охарактеризуйте попит на комп'ютери. Розрахуйте відсутні в таблиці дані і визначте кількість необхідного змінного ресурсу та очікуваний підприємством прибуток. Визначте залежність між попитом і ціною для встановлення ціни на інтернет-послугу.

Задача 5. Ви розробляєте бізнес-план з виробництва нового товару N . Попит на даний товар виявляють три групи клієнтів (по 150 осіб кожна). Клієнти першої групи згодні платити за одиницю товару 20 грн, другої — 15 грн, третьої — 10 грн. Пропозиція виробника становить 150 од. товару N при витратах на його виробництво — 14 грн. Визначте, за якою ціною вам слід продавати свій товар?

За якою ціною зможете продати свій товар, якщо ви збільшите виробництво до 450 одиниць за тих самих витрат на одиницю товару? Чи будете ви скорочувати пропозицію товару і до якої межі?

Контрольні запитання і завдання для розроблення бізнес-плану

1. Обґрунтуйте, як виникла ідея бізнесу. Поясніть, за рахунок чого матимете успіх.
2. Яка назва вашого підприємства і чому вибрали саме таку назву? Який ваш досвід?
3. Визначте місію своєї компанії.

4. Які основні короткострокові та довгострокові складові вашої мети? Складіть перелік завдань і планів дій так, як ви їх бачите сьогодні.

5. Якою буде юридична форма вашого бізнесу?

6. Опишіть ваш продукт або послуги. Чи готові ви до реалізації?

7. Чи є можливість розроблення нових продуктів? Чи може бути патент?

8. Чим вирізняється ваш продукт?

9. Які гарантії або післяпродажний сервіс?

10. Орієнтовно визначте видатки на свій бізнес.

ТЕМА 1.2

МАРКЕТИНГ-ПЛАН

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ:

- маркетингова діяльність;
- стратегія маркетингу;
- інструменти маркетингу;
- стратегія збуту продукції;
- політика ціноутворення;
- стратегія ціноутворення;
- рекламна кампанія;
- прогнозування обсягів продажу.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- мету і послідовність опрацювання в бізнес-плані розділу «Маркетинг-план»;
- яку інформацію має містити цей розділ;
- про основні складові стратегії маркетингу та можливі підходи до їх висвітлення в бізнес-плані;
- послідовність і можливі підходи до опрацювання політики ціноутворення;
- основні аспекти прогнозування обсягів продажу продукції.

ВМГТИ:

- визначати цілі та завдання маркетингової діяльності за бізнес-планом;
- пропонувати користувачам бізнес-плану стратегію виходу підприємства на цільовий ринок;
- правильно визначати можливості впливу підприємства на ситуацію на ринку з метою забезпечення збуту продукції;
- обґрунтовувати канали збуту продукції;
- розраховувати бюджет маркетингу;
- робити аналітичні припущення та прогнози щодо можливих обсягів продажу продукції.

Маркетинг полягає в тому, щоб розповісти людям (або поширити серед людей) історію про ваші переваги, причому так, щоб ці люди могли оцінити дані переваги.

СЕТ ГОДІН

Резюме до теми

Розраховуючи на успіх у конкурентній боротьбі, потрібно не лише добре знати своїх конкурентів, а й уміти передбачати їхні дії. Саме тому необхідно проаналізувати конкурентні позиції компанії — її сильні та слабкі сторони в термінах споживацького сприйняття та внутрішніх ресурсів, що є досить важливим чинником при розробленні маркетингової стратегії. При цьому слід враховувати, що інтенсивність конкуренції зростатиме, тому треба бути готовим до приходу на ринок нових конкурентів.

➤ Головна мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні заінтересованим юридичним і фізичним особам стратегії виходу підприємства на цільовий ринок, а також можливості його впливу на ситуацію на даному ринку задля забезпечення збуту своєї продукції.

➤ Маркетинговий план і стратегія продажу — основи успішного розвитку компанії. Ведення бізнесу передбачає переконання споживачів у перевагах вашого товару та організації його продажу, тому даний розділ бізнес-плану, ймовірно, приверне особливу увагу потенційних інвесторів. Розглядаючи маркетинг-план, інвестори хотіли б переконатися в реалістичності пропозиції, ефективності підходу до позиціонування товарів і послуг на ринку з урахуванням витрат і мотивації купівельної поведінки споживачів.

➤ У цілому логіка (послідовність) розроблення маркетинг-плану має передбачати: по-перше, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності; по-друге, вибір та обґрунтування стратегії маркетин-

гу; по-третє, розрахунок бюджету маркетингу; по-четверте, формулювання аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу товарів підприємства.

➤ Щодо стратегії продажу, то необхідно обґрунтувати, що методи реалізації продукції відповідають цілям бізнесу. Крім того, необхідно показати, що підприємство володіє достатнім штатом кваліфікованих спеціалістів з продажу, що дозволить йому забезпечити необхідний для здійснення діяльності рівень реалізації товарів і послуг.

Якість означає постійне спрямування бути попереду конкурентів.

Майкл Деймер

➤ Процес формулювання конкретної стратегії збуту й реалізації продукту підприємства охоплює:

- вибір типу каналу товаропросування;
- визначення чисельності персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);
- розроблення системи підготовки, підбору та стимулювання працівників служби збуту компанії.

➤ Остаточне рішення щодо вибору каналу товаропросування та збуту підприємство приймає з урахуванням кількох реальних чинників. Канал нульового рівня компанія обирає за наявності покупців великих партій продукції підприємства чи 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 підприємства (товари широкого вжитку, засоби виробництва тощо).

➤ У процесі розроблення політики ціноутворення компанії можна виділити такі основні етапи:

- ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо рівня ринкової ціни (проекування нової продукції; вихід із продукованим фірмою товаром на нові сегменти ринку; перегляд цін з урахуванням змін у ринковому середовищі тощо);

- визначення цілей цінової політики підприємства на ринку (збільшення частки ринку та обсягів продажу продукції; підтримання досягнутої позиції на ринку тощо);

- аналіз цін на продукти-конкуренти з метою встановлення цінової еластичності попиту та 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», установлення цінових ліній, преміальних цін тощо);

- прийняття остаточного рішення щодо рівня ціни на відповідний товар на конкретних ринках збуту.

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

- Прогнозування обсягів продажу продукції підприємства 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.

Тестові завдання

1. Розділ бізнес-плану «Маркетинг-план» складається для того, щоб:

- а) викликати довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг);

- б) кількісно визначити потребу даного бізнесу в інвестиціях;

- в) пояснити стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та його завоювання;

- г) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що вони обрали доцільну організаційно-правову форму бізнесу.

2. Перш ніж скласти план маркетингу підприємець повинен визначити:

- а) конкретні цілі й завдання;

- б) які саме сировину, матеріали і комплектувальні вироби використовуватимуться для виготовлення продукції;

- в) організаційну схему управління;

- г) чи існують нові технічні й технологічні досягнення, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу.

3. Одним із найважливіших інструментів у процесі реалізації стратегії маркетингу є:

- а) розширення обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) компанії;

- б) удосконалення (модернізація) продукції компанії;
- в) визначення необхідних обсягів запасів;
- г) просування товару на ринок.

4. Стратегія маркетингу — це система конкретних стратегій щодо вибору та формування:

- а) цільового ринку підприємства;
- б) місцезнаходження компанії;
- в) циклічності ділової активності;
- г) обсягів мінімальної партії поставки.

5. Розділ плану «Стратегія маркетингу», як правило, починається з визначення загальної маркетингової стратегії підприємства, з якої стає зрозумілим:

- а) де знаходиться основна маса споживачів;
- б) на які специфічні властивості й переваги продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, сервіс тощо) буде звернуто увагу;
- в) які конкуренти на ринку можуть з'явитися в майбутньому;
- г) оперативність управління (чи потребує запланований бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі підприємства).

6. Орієнтація на кілька груп споживачів із використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів — це:

- а) особистісний маркетинг;
- б) масовий маркетинг;
- в) концентрований маркетинг;
- г) диференційований маркетинг.

7. Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

- а) оцінюванням впливу зовнішніх чинників;
- б) характеристикою можливих змін юридичного статусу компанії в перспективі;
- в) формуванням політики підтримки продукту (послуг) підприємства;
- г) вибором відповідної юридичної форми організації бізнесу.

8. Розроблення стратегії збуту та реалізації продукту фірми передбачає:

- а) вибір типу каналу товаропросування;
- б) визначення закупівельних цін;

- в) опрацювання організаційної схеми управління;
- г) визначення валового прибутку.

9. Якщо компанія передбачає створити власну службу збуту, в бізнес-плані доцільно:

- а) визначити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту;
- б) установити обсяг мінімальної партії поставки;
- в) обґрунтувати фінансові та інші умови поставок і місцезнаходження постачальників;
- г) визначити необхідні обсяги запасів, а також (за потреби) вказати на особливі умови їх зберігання.

10. Одним із етапів процесу розроблення політики ціноутворення є:

- а) розроблення матриці типу «функції — організаційні одиниці підприємства»;
- б) обчислення операційного прибутку підприємства;
- в) розрахунок витрат компанії на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення еластичності витрат і нижньої межі ціни;
- г) визначення точки беззбитковості.

11. Для нових видів продукції, з якими компанія виходить на новий ринок, застосовується стратегія:

- а) «зняття вершків»;
- б) цінових ліній;
- в) преміальних цін;
- г) проникнення на ринок.

12. Щодо нових видів продукції, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності, застосовується стратегія:

- а) опортуністичного ціноутворення;
- б) «зняття вершків»;
- в) параметричного ціноутворення;
- г) преміальних цін.

13. Для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів, застосовується стратегія:

- а) цінових ліній;

- б) преміальних цін;
- в) опортуністичного ціноутворення;
- г) проникнення на ринок.

14. Щодо товарів (послуг), кількість яких у даний момент у даному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого попиту на них, протягом відносно короткого періоду застосовується стратегія:

- а) «зняття вершків»;
- б) опортуністичного ціноутворення;
- в) проникнення на ринок;
- г) преміальних цін.

15. Наслідком застосування сезонних знижок є:

- а) збільшення кількості постійних клієнтів;
- б) прискорення реалізації останньої партії товару;
- в) зниження витрат на зберігання продукції;
- г) рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок.

16. Наслідком застосування знижок із сукупного обороту є:

- а) прискорення платежів;
- б) прискорення реалізації останньої партії товару;
- в) збільшення кількості постійних клієнтів;
- г) зниження витрат на зберігання продукції.

17. Наслідком застосування знижок у процесі виходу з товаром на новий ринок є:

- а) прискорення реалізації останньої партії товару;
- б) прискорення платежів;
- в) збільшення кількості постійних клієнтів;
- г) рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок.

18. Наслідком застосування знижок на товар, що знімають з виробництва, є:

- а) прискорення платежів;
- б) зниження витрат на зберігання продукції;
- в) прискорення реалізації останньої партії товару;
- г) збільшення кількості постійних клієнтів.

19. Одним з орієнтирів маркетингової діяльності компанії на такій стадії життєвого циклу товару, як зростання попиту, є:

- а) створення початкового попиту;

б) підвищення початкового попиту збільшенням асортименту товарів;

в) утримання й збільшення частки ринку підприємством-лідером;

г) забезпечення власного виживання дрібними компаніями.

20. Одним з орієнтирів маркетингової діяльності компанії на такій стадії життєвого циклу товару, як стабілізація попиту, є:

а) утримання й збільшення частки ринку підприємством-лідером;

б) створення початкового попиту;

в) підвищення початкового попиту збільшенням асортименту товарів;

г) скорочення початкового попиту.

Практичні завдання

Задача-приклад. На підставі дослідження кон'юнктури ринку спеціалістами маркетингового відділу запропонований бізнес-план асортиментно-структурних зрушень. За наведеними в таблиці даними визначити вплив бізнес-плану на обсяги виробництва товарної продукції підприємства в перший рік його реалізації.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Продукція	За планом				Фактично					Фактичний обсяг за плановою структурою і плановими цінами (гр. 6 x гр. 4), тис. грн	Фактичний обсяг і структура, але за плановими цінами (гр. 7 x гр. 4), тис. грн
	кількість, т	частка, %	ціна, за 1 т грн	сума, тис. грн	Кількість, т		частка, %	ціна, за 1 т грн	сума, тис. грн (гр. 7 x гр. 9)		
					за плановою структурою	за фактичною структурою					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	2000	80	454	908	2240	2500	89,3	416	1040	1016,96	1135
B	100	4	280	28	112	120	4,3	300	36	31,36	33,6
C	400	16	660	264	448	180	6,4	500	90	295,68	118,8
Усього	2500	100	480	1200	2800	2800	100	416,43	1166	1344	1287,4

Розв'язання:

На підставі статистичної інформації (графи 5, 10, 11 і 12) побудуємо розрахункову таблицю ланцюгових підстановок:

ОБСЯГ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА РІЗНИХ УМОВ, тис. грн

Виріб	Плановий обсяг, структура й ціна	Фактичний обсяг, за планової структури й ціни	Фактичний обсяг і структура, але за планової ціни	Фактичний обсяг
А	908	1016,96	1135	1040
В	28	31,36	33,6	36
С	264	295,68	118,8	90
Усього	1200	1344,0	1287,4	1166

Способом ланцюгових підстановок підрахуємо вплив факторів на зміну обсягу товарної продукції підприємства:

1. Вплив зміни обсягу випуску продукції в натуральному вираженні:

$$1344 - 1200 = + 144 \text{ тис. грн.}$$

2. Вплив зміни структури випуску продукції:

$$1287,4 - 1344 = -56,6 \text{ тис. грн.}$$

3. Вплив зміни цін:

$$1166 - 1287,4 = -121,4 \text{ тис. грн.}$$

Усього: -34 тис. грн.

Розрахунок цих факторів можна виконати і способом абсолютних різниць:

1. Вплив обсягу випуску продукції:

$$(2800 - 2500) \times 480 = +144\,000 \text{ грн.}$$

2. Вплив зміни структури випуску продукції:

$$(1\,287\,400 / 2800 - 480) \times 2800 = -56\,588 \text{ грн.}$$

3. Вплив зміни цін:

$$(416,43 - 459,79) \times 2800 = -121\,408 \text{ грн.}$$

Усього: $-33\,996$ грн.

Відповідь: Асортиментно-структурні зрушення у виробництві негативно вплинули на обсяг товарної продукції підприємства (–56,6 тис. грн), падіння цін у середньому зменшило випуск товарної продукції ще на 121,4 тис. грн, і лише збільшення випуску продукції в натуральному виразі сприяло збільшенню її обсягу на 144 тис. грн.

Задача 1. Підприємство розробляє бізнес-план з виробництва шкіряних рукавичок. На першому етапі його реалізації передбачається сконцентрувати зусилля та кошти на вузькому сегменті — чоловічих і жіночих рукавичок великих розмірів. Загальна чисельність споживачів становить 460 тис. осіб, серед них 70 % — чоловіки. Дані проведених досліджень свідчать про те, що чисельність споживачів, які мають великий розмір, становить 15 % від загальної чисельності дорослого населення.

Керівництво підприємства прийняло рішення працювати, розраховуючи на потенційного покупця, частка якого становить 65 % від загальної чисельності потенційних покупців із середнім достатком. До останніх належать 45 % покупців від їх загальної чисельності. Середня вартість однієї пари жіночих рукавичок — 300 грн, чоловічої — 350 грн. Підприємству за рік необхідно повернути кредит у розмірі 180 000 грн. Частка ринку в першому році реалізації бізнес-плану прогнозується — 15 %.

Визначити привабливість сегмента ринку шкіряних рукавичок великих розмірів, розраховавши місткість цільового сегмента ринку.

Задача 2. Визначте ефективність реклами за маркетинг-планом, якщо відомо, що приріст прибутку компанії становив 750 тис. грн. Витрати на рекламу складаються з рекламного оголошення в пресі: тариф на 1 см² газетної площі — 320 грн; оголошення займають загальну площу 150 см². Телевізійна реклама: тариф за 1 хв. демонстрації по телебаченню — 12 тис. грн; укладено договір на сім разів показу по 10 хв. у день. Пряма поштова реклама: розіслано 200 тис. рекламних листівок; виготовлення (друкування) обійшлося по 0,15 грн/шт.; розсилка коштувала 6 грн/шт.

Задача 3. Керівництво текстильного підприємства прийняло рішення реалізувати бізнес-план з відкриття нового цеху з пошиття одягу з натуральних тканин. При цьому відомо, що для забезпечення населення країни тканинами з натуральної сировини

уряд збільшив квоти на ввезення цих товарів у розмірі 250 млн грн. До введення квот імпорт натуральних тканин становив 150 млн грн за загальної потреби ринку — 475 млн грн. Для визначення межі частки продукції даного підприємства, що користується попитом споживачів, проведено дослідження 5 % споживачів подібної продукції. З 5000 опитаних 15 % купують продукцію, яка випускається даною компанією (з імовірністю 0,996).

За новим бізнес-планом передбачається просувати продукцію через ланцюг посередників, що складається з трьох оптових посередників і роздрібного магазину. Кожен із посередників робить свою націнку на товар у розмірі 24 % до ціни підприємства-виробника.

Розрахуйте, як зміниться частка ринку національних підприємств. Визначте межі частки населення, що користується продукцією компанії. Як збільшиться ціна товару для кінцевого споживача відносно ціни компанії-виробника?

Задача 4. Для розроблення маркетинг-плану необхідно визначити оптимальні параметри поставок сировини одного виду (оптимальний розмір однієї поставки, середній поточний запас, точку замовлення, інтервал між поставками, кількість поставок, мінімальні річні витрати) за дотримання термінів поставки, якщо відомо, що річна потреба в матеріалах становить 3600 шт., вартість зберігання одиниці матеріалу в місяць — 840 грн, вартість замовлення та доставки однієї партії, включно з ПДВ, — 1260 грн, час доставки матеріалу від постачальника — 18 днів. Зробіть висновки.

Задача 5. Підприємство протягом тривалого часу успішно займається імпортом товару А. Досвід, накопичений за цей період, дає підстави розраховувати на сприятливу кон'юнктуру ринку, що свідчить про доцільність включення цього товару в номенклатуру компанії на наступний рік. Розрахунки показали, якщо ринок буде сприятливим, то підприємство отримає прибуток — 45 000 грн, якщо ринок буде несприятливим, то чисті втрати становитимуть 15 000 грн. Імовірність того, що ринок буде сприятливим, оцінюється як 0,7, несприятливим — 0,3.

Зарубіжні партнери запропонували реалізувати новий бізнес-проект щодо поставки в країну товару Б, яким компанія раніше не займалася. Чи буде сприятливим ринок збуту цього товару в країні? У разі сприятливого ринку компанія могла б отримати 60 000 грн прибутку, а якщо ринок буде несприятливий, то втра-

ти становитимуть 20 000 грн. Кожна ситуація оцінюється з імовірністю 0,5.

Визначити, на яку максимальну ціну за маркетингові дослідження слід погодитися керівництву підприємства під час обговорення умов договору з консалтинговою компанією з урахуванням цінності інформації.

Задача 6. Підприємство розробляє бізнес-план з виробництва взуття. На першому етапі його реалізації передбачається сконцентрувати зусилля та кошти на вузькому сегменті — чоловічого та жіночого взуття великих розмірів. Загальна кількість споживачів становить 850 тис. осіб, серед них 43 % — чоловіки. Дані проведених досліджень свідчать про те, що кількість споживачів, які мають великий розмір взуття, становить 22 % від загальної кількості дорослого населення. Керівництво підприємства прийняло рішення працювати, розраховуючи на потенційного покупця, частка якого становить 58 % від загальної кількості потенційних покупців із середнім достатком. Питома вага останніх становить 45 %. Середня вартість однієї одиниці жіночого взуття осінньо-зимового асортименту — 780 грн, чоловічого — 650 грн. Підприємству за рік необхідно повернути кредит у розмірі 135 тис. грн. Частка ринку в першому році реалізації бізнес-плану прогнозується в розмірі 20 %.

Визначити привабливість сегмента ринку взуття великих розмірів, розрахувавши ємність цільового сегмента ринку.

Задача 7. Визначте ефективність реклами за маркетинг-планом, якщо відомо, що приріст прибутку компанії становив 1125 тис. грн. Витрати на рекламу складаються з рекламного оголошення в пресі: тариф на 1 см² газетної площі — 320 грн; загальна площа оголошень — 120 см². Телевізійна реклама: тариф за 1 хв. демонстрації по телебаченню — 12 тис. грн; укладено договір на 12 днів показу по 4 хв. в день. Пряма поштова реклама: розіслано 100 тис. рекламних листівок; виготовлення (друкування) обійшлося по 0,15 грн/шт.; розсилання коштувало 8 грн/шт.

Задача 8. За маркетинг-планом створення нового магазину передбачається застосування витратного методу ціноутворення, власник отримуватиме 35 % прибутку до витрат. Закупівельна ціна товару А — 1,5 грн/шт., товару Б — 13 грн/шт., товару В — 40 грн/кг. Обсяг закупівель товару А — 200 шт., товару Б — 800 шт., товару В — 150 кг. Загальні транспортні витрати — 3 тис. грн,

вартість оренди — 180 грн за день, заробітна плата продавця — 700 грн на тиждень. Товар передбачається продати за тиждень. Визначте продажні ціни товарів.

Задача 8. За бізнес-планом з виробництва дитячих іграшок прийнято рішення зробити такі маркетингові кроки:

- провести опитування стосовно споживчих намірів і вподобань серед дітей різного віку та їхніх батьків;
- розробити новий товар (урахувавши результати проведених досліджень) з використанням досягнень сучасної електроніки;
- організувати сертифікацію товару, що підтверджує конкурентоспроможність товару;
- організувати рекламну кампанію.

Для розроблення маркетинг-плану необхідно обрати канал товароруку за критерієм ефективності (затратовіддачі):

- канал нульового рівня:
 - витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією власної роздрібною торговельною мережі — 300 тис. грн;
 - витрати обігу (оптово-збутові і роздрібні) — 200 тис. грн;
 - прибуток від реалізації товарів — 1000 тис. грн;
- однорівневий канал (прямі зв'язки з роздрібною торгівлею):
 - витрати обігу (оптово-збутові, транзитні) — 120 тис. грн;
 - прибуток — 600 тис. грн;
- дворівневий канал (виробник продає товар оптовому посереднику):
 - витрати обігу (збутові) — 80 тис. грн;
 - прибуток — 240 тис. грн.

Визначте найефективніший канал товароруку.

Задача 9. Для розроблення маркетинг-плану необхідно визначити конкурентоспроможну ціну технічноскладного товару А, якщо відомо, що аналогічний товар Б основного конкурента успішно продається за ціною 6000 грн. Група експертів провела порівняльне тестування основних властивостей даних товарів, а також ранжувала їх за важливістю для споживання, беручи за одиницю найменш важливу властивість:

Властивості товарів		I	II	III	IV
Ранг важливості		1	2	3	4
Оцінка товарів, бали	Товар А	4	2	4	4
	Товар Б	4	4	3	5

Задача 10. За даними, узагальненими в таблиці, визначити місткість регіонального ринку щебеневої продукції та ринкову частку підприємств на ньому. Зробити висновок стосовно можливостей нарощення обсягів виробництва основним виробником регіону.

**ПОПИТ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ТА ОБСЯГ ВИРОБНИЦТВА
ЩЕБЕНЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ ОСНОВНИХ ВИРОБНИКІВ**

Показник	Значення, млн м ³
Попит на регіональному ринку	
Потреби для будівництва та обслуговування автошляхів	145,3
Потреби для ремонтних робіт на залізничних коляях	367,2
Потреби для виконання робіт на будівельних об'єктах	896,2
Обсяг виробництва щебеневої продукції	
«Весташляхбуд»	348,9
«Будсервіс»	284,8
Гранітний кар'єр	589,8
Інші підприємства	78,9

Ситуаційна задача. За наведеними нижче даними обґрунтувати маркетингову стратегію реалізації проекту виробництва ароматизованих мінеральних вод.

Загальні відомості про ринок мінеральних вод. Донедавна ринок мінеральної та солодкої води був одним із таких, які чи не найбурхливіше розвивалися в Україні. Власне, таким він сьогодні й залишається, хоча темпи його зростання вже нижчі, ніж, скажімо, два-три роки тому. Якщо ж урахувати, що майже всі виробники зіткнулися з кризою надвиробництва, то стає зрозумілим, що поточну ситуацію для ринку мінеральних вод і напоїв не можна назвати сприятливою.

Лідери «водного» ринку поступово нарощують обсяги продажу в основному за рахунок збільшення промислових потужностей за мінімальних витрат на рекламу та маркетинг. Водночас більшість з них мають незаперечний авторитет і масове визнання їхніх брендів на ринку. Серед новітніх тенденцій ринку спостерігається, зокрема, поступовий відхід українських брендів від виробництва чисто мінеральних і лікувально-мінеральних вод; переведення основних виробничих потужностей на

питну столову воду. Така ситуація підтримується ще одним важливим чинником — зростанням культури споживання мінеральних вод і швидкою адаптацією споживачів до наявного асортименту при наданні переваги продукції з найкращим співвідношенням «ціна–якість». Ще одна особливість ринку — поступове зменшення виробництва газованої води та надання переваги столовій негазованій, що зумовлено загальноєвропейськими тенденціями та пріоритетами здорового способу життя. Серед основних трендів на ринку експерти виділяють також консолідацію українського ринку бутильованих вод і підвищення середньої ціни за літр води.

Сегментація ринку за виробниками. У цілому український ринок мінеральних вод достатньо консолідований. Понад 50 % ринку в сегменті газованих вод і більш як 70 % у сегменті негазованих займає 10 великих компаній. Решту ринку займають маленькі місцеві виробники. Лідером на ринку є компанія IDS Group Ukraine (торгові марки ТМ) «Миргородська», «Моршинська», «Трускавецька Аква-Еко», «Трускавецька кристальна», «Домашня з Трускавця», «Старий Миргород», «Сорочинська», «Аляска»). Крім того, компанія є ексклюзивним імпортером грузинської мінеральної води «Боржомі». Вагомі частки також належать підприємствам: Соса-Сола (бренд «VonAqua»), «Оболонь» (ТМ «Прозора», «Аквабаланс», «Оболонська»), Ерлан-Біола (ТМ «Знаменівська», «Вода Біола», «Каліпсо», «Два океани») і Українські мінеральні води («Поляна Квасова», «Свалява», «Лужанська», «Кюальник»).

Найбільший обсяг реалізації в усіх категоріях бутильованих вод припадає на ТМ «Моршинська». Споживачі надають перевагу поки що газованій воді. У 2011 р. 63,3 % обсягу продажу припадало саме на газовану воду, 26,8 % — на негазовану воду і 9,9 % — на слабогазовану.

Вільні ніші. Окремою нішею, про яку давно говорять аналітики, але яка не набула значного поширення в Україні, є ніша з виробництва ароматизованих вод. Цей продукт позиціонується, з одного боку, як корисна альтернатива солодкої безалкогольної води, але водночас залишається мінеральною водою цінового сегмента вище середнього та преміуму. Додатковою цінністю продукту є його функціональність і новизна категорії, адже він орієнтується передусім на споживача, який відстежує новинки ринку.

Майже всі підприємства з п'ятірки найбільших мають у своєму портфелі асортимент продукції, що наближається до цієї ніші,

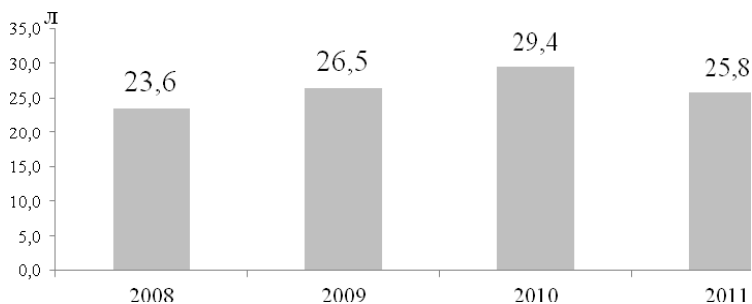
але не завжди маркетингова комунікація зазначених брендів забезпечує їм правильне позиціонування. Найкраще вдалося виділитися в окремий сегмент компанії «Вітмарк» з її брендом Aquarte. IDC Group випускає воду під ТМ «Миргородська Фреш-Актив», «Оболонь» — воду «Оболонська + лимон».

Проте їхні бренди досі асоціюються з мінеральною водою зі смаком. Їм не до кінця вдалося відділитися, з одного боку, від мінеральних вод, з другого — від солодких безалкогольних напоїв. На думку експертів, вирішальну роль у позиціонуванні на ринку відіграє дизайн упаковки, її місткість і матеріал. Так, за кордоном така вода продається, як правило, у дрібній упаковці — 330 і 500 мл. Преміум-клас підкреслюється матеріалом пляшки — це скло або дорога поліетиленова тара. Ці води займають значну частку в Європі, наприклад у Шотландії на ароматизовані мінеральні води припадає до 25 % загального обсягу продажу.

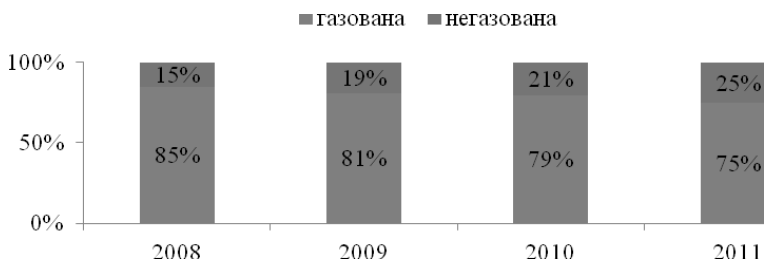
Вихідна статистична інформація.

**ДИНАМІКА ВИРОБНИЦТВА МІНЕРАЛЬНИХ ВОД У 2003—2011 рр.
(З УРАХУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ НА ЕКСПОРТ)**

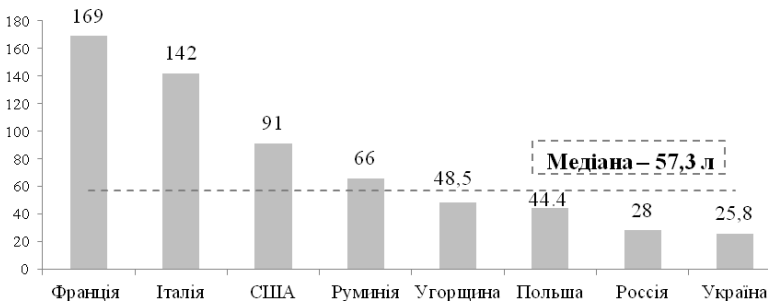
Показник	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Води натуральні мінеральні негазовані, млн дал	6,5	7,7	14,8	15,7	30,5	35,4	28,5	31,4	33,6
Темп приросту виробництва негазованої води, %		18,46	92,21	6,08	94,27	16,07	-19,49	10,18	7,01
Води натуральні мінеральні газовані, млн дал	79,3	77,3	100	115	130	120	102	112	99,1
Темп приросту виробництва газованої води, %		-2,52	29,37	15,00	13,04	-7,69	-15,00	9,80	-11,52
Усього	85,8	85	114,8	130,7	160,5	155,4	130,5	143,4	132,7
Темп приросту виробництва мінеральної води, %		-0,93	35,06	13,85	22,80	-3,18	-16,02	9,89	-7,46



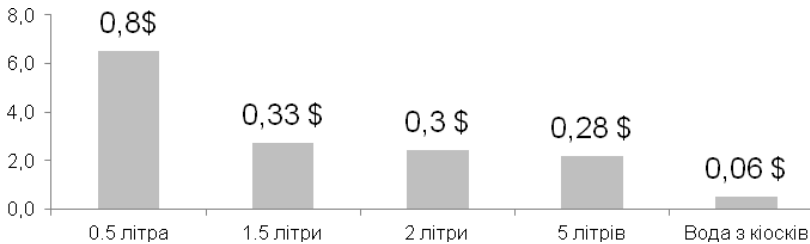
Динаміка споживання мінеральної води у 2008—2011 рр., л/рік на людину



Структура динаміки споживання мінеральної води у 2008—2011 рр., %/люд.



Споживання мінеральної води у світі, л/рік



Ринкова вартість літра мінеральної води

Контрольні завдання для розроблення бізнес-плану

1. Перелічіть і стисло опишіть компанії, з якими ви безпосередньо конкуруватимете. Які з урахуванням аналізу конкурентів вирішальні чинники успіху у сфері вашого бізнесу?

2. Якнайповніше проаналізуйте масштаб, прибутковість та методи господарської діяльності компаній-конкурентів.

3. Які їхні сильні та слабкі сторони? Порівняйте їх між собою та вашою компанією. У чому полягає унікальність вашого бізнесу і що вирізняє його з-поміж конкурентів?

4. Перелічіть усі витрати на виробництво та збут вашого продукту.

5. Яка ціна на продукцію у ваших конкурентів? Визначте свою оптимальну ціну.

6. Які з можливих сегментів вашого ринку менш чутливі до цін, ніж інші?
7. Чи доцільно встановлювати диференційовані ціни?
8. Підготуйте листівки для ваших основних клієнтів з описом вашого продукту.
9. Напишіть прес-реліз із анонсом виходу вашого підприємства на ринок.
10. Підготуйте план рекламування та просування вашого продукту на наступний рік.
11. Опишіть місцезнаходження розміщення вашої компанії.
12. Чи відповідають приміщення вашим майбутнім потребам?
13. Які канали збуту застосовуються у вашій галузі?
14. Обгрунтуйте свій вибір.

ТЕМА 1.3

ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

КЛЮЧОВІ ТЕРМИНИ Й ПОНЯТТЯ:

- виробничі операції;
- схема виробничих потоків;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали, комплектувальні вироби;
- виробничі та невиробничі приміщення;
- контроль якості продукції.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- основні цілі та логіку опрацювання виробничого плану;
- структурні елементи виробничого плану;
- складові інформації, необхідної для розроблення окремих підрозділів виробничого плану;
- найзручніші способи викладання матеріалу у виробничому плані.

ВМТИ:

- переконувати потенційних інвесторів, що ви спроможні організувати відповідне виробництво певного обсягу товарів належної якості;
- обґрунтовувати можливість придбання необхідних ресурсів;
- проводити аналіз повсякденних операцій;
- визначати можливості зниження витрат і зростання продуктивності;
- упроваджувати способи підвищення ефективності використання грошових коштів, якості товарів і послуг, покращення умов праці співробітників.

Як венчурний капіталіст, я можу сісти за стіл і, не відходячи від нього, запропонувати хоч тридцять ідей. У моєму розпорядженні є всі необхідні кошти — це не проблема. Складніше за все прояснити всі технічні питання ведення бізнесу. А розібратися в них дійсно необхідно.

ЕНДРЮ АНКЕР

Резюме до теми

Основна мета даного розділу — продемонструвати, що в процесі ведення бізнесу автор тримає під контролем операційні потреби. Необхідно показати взаємозв'язок між здійсненням операцій і успіхами бізнесу, а також визначити кроки на шляху до досягнення максимальної ефективності з мінімальними витратами.

➤ Планування в даному аспекті принесе велику користь. Аналіз щоденних операцій сприятиме збільшенню прибутку, адже буде обґрунтовано можливість зниження витрат, зростання продуктивності, а також визначено способи підвищення ефективності використання грошових коштів, якості товарів і послуг, покращення умов праці співробітників.

➤ Розроблення виробничого плану як розділу бізнес-плану покликане переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що компанія: а) реально спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

Розділ «Виробничий план» не повинен бути набто деталізованим. У його складі зазвичай виокремлюють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали й комплектувальні вироби;

- виробничі й невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх чинників.

➤ У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка дає можливість зрозуміти: 1) звідки підприємство отримує сировину, матеріали й комплектувальні вироби; 2) в якій технологічній послідовності виготовляється продукція; 3) куди й кому готову продукцію компанія поставлятиме (продаватиме). Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядчики, і дають кожному з них характеристику з додатком копій укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

➤ Підрозділ «Машини та устаткування» складається з: 1) з повного переліку машин та устаткування, потрібних 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 дають характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

➤ 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 підприємству; ґ) обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

➤ Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення», як правило, включає інформацію про потреби компанії в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (у тому числі адміністративних, складських, підсобних). Причому необхідно дати характеристику приміщень за їх розмірами, територіальним розміщенням, забезпеченням майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортними засобами тощо.

➤ Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх чинників на виробничо-господарську діяльність компанії. До таких чинників 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).

Тестові завдання

1. Виробничий план має дати відповідь на таке запитання:

а) На яких специфічних властивостях і перевагах продукції підприємства (якість, ціна, обслуговування, гарантії тощо) буде сконцентровано увагу?

б) Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?

в) Як саме передбачається залучати до роботи на підприємстві робітників і службовців, які мають необхідну кваліфікацію?

г) За яких умов виникають ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницького проекту фінансовими ресурсами?

2. Яку форму організації техніко-технологічної бази підприємства характеризує частка напівфабрикатів, що переробляється на інший продукт за послідовною технологією:

а) конверсія;

б) концентрація;

в) комбінування;

г) кооперування?

3. Коефіцієнтом використання поточної потужності підприємства є:

а) співвідношення величин поточної та проектної потужності;

б) співвідношення річного випуску продукції та середньорічної її величини;

в) співвідношення використання в часі резервної потужності й річного календарного фонду часу;

г) співвідношення величин проектної та середньорічної потужності.

4. Для збільшення наочності в підрозділі «Основні виробничі операції» рекомендується навести схему виробничих потоків, яка дасть можливість зрозуміти:

а) на яких специфічних властивостях і перевагах продукції компанії (якість, ціна, обслуговування, гарантії тощо) буде сконцентровано увагу;

б) як буде реалізовуватися продукція компанії: через власну службу збуту чи за допомогою посередників;

в) звідки на фірму надходять сировина, матеріали, комплектувальні вироби;

г) як співвідносяться поточні потреби компанії в коштах з рухом готівки.

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

- а) скласти бюджет витрат на рекламу;
- б) дати пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників;
- в) визначити принципи побудови служби збуту (за типами товарів або географічними зонами);
- г) пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту.

6. Одним з основних зовнішніх чинників, які впливають на виробничу діяльність підприємства, є:

- а) використання тимчасово вільних коштів на поточні потреби компанії;
- б) неврахування в бізнес-плані можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій та ін.;
- в) завищення нормативів накладних витрат;
- г) імовірність появи нових технологій виробництва даної продукції.

7. Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану підприємства виробничого спрямування полягає в тому, щоб:

- а) переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що підприємство здатне продукувати необхідну кількість товарів належної якості;
- б) довести спроможність підприємця, його команди менеджерів та іншого персоналу фірми реалізувати бізнес-план;
- в) переконати заінтересованих осіб у перспективності галузі, що в ній започатковується конкретний бізнес, та викликати довіру до нього;
- г) 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.

8. Який процес відображає використання техніко-технологічної бази підприємства для виготовлення певної продукції або надання послуг:

- а) спеціалізація виробництва;
- б) концентрація виробництва;
- в) деконцентрація виробництва;
- г) трансформація виробництва?

9. У якому підрозділі виробничого плану вказують, куди й кому готову продукцію компанія поставлятиме (продаватиме):

- а) основні виробничі операції;
- б) виробничі й невиробничі приміщення;
- в) сировина, матеріали й комплектувальні вироби;
- г) вплив зовнішніх чинників.

10. Співвідношення величин поточної та проектної потужності — це:

- а) коефіцієнт використання проектної потужності;
- б) коефіцієнт використання резервної потужності;
- в) коефіцієнт освоєння поточної потужності;
- г) коефіцієнт освоєння проектної потужності.

11. Яку форму організації техніко-технологічної бази підприємства характеризує частка продукції перепрофільованих продуктивних виробничих ланок у загальному обсязі виробництва:

- а) конверсія;
- б) концентрація;
- в) спеціалізація;
- г) кооперування?

12. Концентрацію виробництва, за якої відбувається збільшення одиної потужності або продуктивності технологічних установок, називають:

- а) технологічною;
- б) заводською;
- в) агрегатною;
- г) фабричною.

13. Одним з основних розділів виробничої програми є:

- а) збільшення обсягу продукції;
- б) розвиток підприємства;
- в) підвищення рівня виробничої потужності;
- г) підвищення якості продукції.

14. Одним з основних показників рівня розвитку техніко-технологічної бази підприємства, що виражає рівень прогресивності технологій, є:

- а) фондоозброєність праці;
- б) ступінь охоплення працівників механізованою працею;

- в) частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці;
- г) коефіцієнт використання сировини та матеріалів.

15. Одним із загальних показників контролю виконання виробничої програми є:

- а) рівень якості продукції;
- б) рівень кооперації;
- в) рівень концентрації виробництва;
- г) рівень інтеграції підрозділів.

16. Одним із засобів контролю виробничої програми є:

- а) планові та фактичні баланси за розділами програми;
- б) аналіз маржинального доходу та трудомісткості;
- в) контроль випуску виробів у натуральному виразі;
- г) контроль рівня напруженості виробничої програми.

17. Першим кроком у алгоритмі формування виробничої програми, що забезпечує підприємству максимальний прибуток, є:

- а) ранжування видів продукції;
- б) розрахунок валового доходу;
- в) розрахунок чистого прибутку;
- г) розрахунок маржинального доходу.

18. Однією зі складових виробничої програми є:

- а) план формування номенклатури продукції;
- б) план формування асортименту продукції;
- в) план реалізації продукції в натуральному та вартісному виразах;
- г) план використання виробничих потужностей і ресурсного потенціалу.

19. Планове значення коефіцієнта напруженості виробничої програми показує:

- а) результативність здійснення заходів технічного та організаційного розвитку виробництва;
- б) наскільки завантажені виробничі потужності в рамках виробничої програми порівняно з максимально можливим випуском продукції;
- в) трудомісткість одного виробу;
- г) наскільки завантажені виробничі потужності в рамках виробничої програми порівняно з мінімально можливим випуском продукції.

20. Випуск продукції в розрахунку на одиницю устаткування — це:

- а) коефіцієнт змінності роботи устаткування;
- б) коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування;
- в) інтенсивність використання устаткування;
- г) коефіцієнт інтегрованого використання устаткування.

Практичні завдання

Задача-приклад 1. Бізнес-план відкриття нового цеху з виробництва автозапчастин передбачає двозмінний режим роботи зі п'ятиденного робочого тижня, тривалість зміни — 8 год., у місяці — 30 днів, з них робочих — 22 дні. Витрати часу на технічні огляди та ремонт обладнання — 7 % режимного фонду часу роботи.

Визначити, який із двох альтернативних варіантів проекту є доцільнішим для реалізації за показниками ефективності роботи верстатів за часом і продуктивністю в місяць, якщо відомо такі вихідні дані:

Показник	Одиниця виміру	I варіант	II варіант
Кількість верстатів	шт.	6	8
Місячна норма виробництва деталей	тис. шт.	140	155
Фактичний обсяг вироблених деталей	тис. шт.	170	180
Фактично відпрацьовано за місяць	верстато-год.	1800	1750

Розв'язання

Коефіцієнти використання устаткування за часом (коефіцієнти екстенсивного використання) розраховуються як відношення фактичного фонду часу до календарного, режимного (номінального) і ефективного фонду часу відповідно.

Річні фонди часу роботи одиниці обладнання розраховуються так:

- 1) календарний фонд:

$$\Phi_k = T \times t,$$

де Φ_k — календарний фонд часу;

T — календарна кількість днів у році (береться 30 днів);

t — кількість годин у добі (24 год.);

Календарний фонд часу становить:

$$\Phi_k = 30 \times 24 = 720 \text{ год.};$$

2) режимний фонд — це календарний фонд за вирахуванням втрат, пов'язаних з режимом роботи підприємства (неробочих днів, змін, перерв на обід):

$$\Phi_{\text{реж}} = t_{\text{роб}} \times n \times t_{\text{зм}},$$

де $\Phi_{\text{реж}}$ — режимний фонд часу,

$t_{\text{роб}}$ — кількість робочих днів на місяць,

n — кількість змін за день,

$t_{\text{зм}}$ — тривалість зміни, год.

$$\Phi_{\text{реж}} = 22 \times 2 \times 8 = 352 \text{ год.};$$

3) ефективний фонд — це режимний фонд за вирахуванням втрат на проведення планових ремонтів:

$$\Phi_{\text{еф}} = \Phi_{\text{реж}} \times (1 - K_{\text{рем}}),$$

де $\Phi_{\text{еф}}$ — ефективний фонд часу,

$K_{\text{рем}}$ — частка режимного фонду часу роботи обладнання, витрачається на технічні огляди та ремонти устаткування.

$$\Phi_{\text{еф}} = 352 \times (1 - 0,07) = 327,4 \text{ год.}$$

Відомо, що кількість верстатів на ділянці за першим варіантом — 6, а за другим — 8. Отже, при визначенні фонду часу відповідні значення необхідно помножити на кількість верстатів:

- календарний фонд: $\Phi_{k1} = 720 \times 6 = 4320 \text{ год.};$

$$\Phi_{k2} = 720 \times 8 = 5760 \text{ год.};$$

- режимний фонд: $\Phi_{\text{реж}1} = 352 \times 6 = 2112 \text{ год.};$

$$\Phi_{\text{реж}2} = 352 \times 8 = 2816 \text{ год.};$$

- ефективний фонд: $\Phi_{\text{еф}1} = 327,4 \times 6 = 1964,4 \text{ год.};$

$$\Phi_{\text{еф}2} = 327,4 \times 8 = 2619,2 \text{ год.}$$

Коефіцієнти використання обладнання в часі (коефіцієнти екстенсивного використання) становлять:

- за календарним фондом: $K_{\text{екс.к}} = \Phi_{\text{ф}} / \Phi_{\text{к}},$

- за режимним фондом: $K_{\text{екс.реж}} = \Phi_{\text{ф}} / \Phi_{\text{реж}},$

- за ефективним фондом: $K_{\text{екс.еф}} = \Phi_{\text{ф}} / \Phi_{\text{еф}}.$

Знаючи, скільки фактично відпрацьовано за місяць верстатогодин, визначаємо коефіцієнти екстенсивного використання устаткування за двома варіантами:

- за календарним фондом (перший варіант): $1800 / 4320 = 0,417;$

- за календарним фондом (другий варіант): $1750 / 5760 = 0,304$;
- за режимним фондом (перший варіант): $1800 / 2112 = 0,852$;
- за режимним фондом (другий варіант): $1750 / 2816 = 0,621$;
- за ефективним фондом (перший варіант): $1800 / 1964,4 = 0,916$;
- за ефективним фондом (другий варіант): $1750 / 2619,2 = 0,668$.

Отже, втрати ефективного фонду часу дорівнюють за першим варіантом 8,4 %, а за другим — 33,2 %. Підприємству необхідно вжити заходів, що забезпечують повніше використання фонду часу за другим варіантом або ж обрати, як доцільніший за даним параметром перший варіант.

Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання дає інформацію, наскільки ефективно використовується це обладнання з погляду продуктивності. У даному разі цей показник становить:

- за першим варіантом — $170 / 140 = 1,214$;
- за другим варіантом — $180 / 155 = 1,161$.

Інтегральний коефіцієнт ефективності використання обладнання становить:

- за першим варіантом: $0,916 \times 1,214 = 1,112$;
- за другим варіантом: $0,668 \times 1,161 = 0,775$.

Проведені розрахунки свідчать, що реалізація бізнес-плану за першим варіантом передбачає ефективне використання обладнання, тому доцільно обрати даний варіант.

Задача-приклад 2. Для розроблення маркетинг-плану, необхідно визначити оптимальні параметри поставок матеріалів (сировини) одного виду (оптимальний розмір однієї поставки, середній поточний запас, точку замовлення, інтервал між поставками, кількість поставок, мінімальні річні витрати) за дотримання термінів поставки, якщо відомо, що річна потреба в матеріалах — 24 000 шт., вартість зберігання одиниці матеріалу в місяць — 150 грн, вартість замовлення та доставки однієї партії, у тому числі ПДВ = 12 810 грн, час доставки матеріалу від постачальника — 20 днів.

Розв'язання:

Оптимальний обсяг поставок матеріальних ресурсів (за дотримання термінів поставки) визначається за формулою:

$$OM_{\text{опт}} = \sqrt{2 \cdot B_{\text{оф.з}} \cdot \frac{Z_p}{B_{\text{збер.од}}}},$$

де $V_{\text{оф.з}}$ — сумарні річні витрати на оформлення замовлення без ПДВ, грн;

Z_p — річна потреба в запасах, од.;

$V_{\text{збер.од}}$ — вартість зберігання одиниці матеріалу на рік, грн.

Сумарні річні витрати на оформлення замовлення без ПДВ становлять:

$$V_{\text{оф.з}} = 12810 \cdot 5 / 6 = 10675 \text{ грн.}$$

Оптимальний обсяг поставок матеріальних ресурсів (за дотримання термінів поставки) дорівнює:

$$OM_{\text{опт}} = \sqrt{2 \times 10675 \cdot \frac{24000}{150 \times 12}} = 534 \text{ од.}$$

Оптимальний середній поточний запас становить:

$$Z_{\text{опт.сер}} = \frac{534}{2} = 267 \text{ од.}$$

Оптимальна кількість поставок у плановому періоді розраховується за формулою:

$$КП_{\text{опт}} = \frac{Z_p}{Z_{\text{опт.сер}}} = \frac{24\ 000}{267} = 90 \text{ поставок.}$$

Оптимальний інтервал між поставками визначається за формулою:

$$I_{\text{опт}} = \frac{360}{КП_{\text{опт}}} = \frac{360}{90} = 4 \text{ дні.}$$

Оптимальні витрати на управління запасами в плановому періоді розраховуються за формулою:

$$\begin{aligned} V_{\text{упр.зап}} &= V_{\text{збер}} \cdot \frac{OM_{\text{опт}}}{2} + V_{\text{оф.зам.}} \cdot \frac{Z_p}{OM_{\text{опт}}} = 150 \cdot 12 \cdot \frac{534}{2} + \\ &+ 10675 \cdot \frac{24\ 000}{534} = 481\ 843 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Точка замовлення (тобто залишок матеріалів на складі, за якого необхідно робити наступне замовлення) визначається за формулою:

$$T_{\text{зам}} = \text{Інтенсивність попиту} \cdot \text{Час виконання замовлення}$$

$$T_{\text{зам}} = 24\,000 \times 20 / 360 = 1334 \text{ од.}$$

Задача-приклад 3. Для розроблення виробничого розділу бізнес-плану відомо, що попит на продукцію в плановому році становить 36 000 шт., у тому числі по кварталах: I — 6000 шт., II — 10 500 шт., III — 13 200 шт., IV — 6300 шт. Очікувані залишки готових виробів на складі на початок планового року 600 шт. Виробнича потужність становить 45 000 шт., у тому числі по кварталах: I — 10 000 шт., II — 11 000 шт., III — 14 000 шт., IV — 10 000 шт.

Необхідно визначити параметри виробничої програми, якщо відомо два варіанти щодо діяльності підприємства. За першим варіантом — залишки готової продукції на складі на кінець кожного кварталу не повинні перевищувати 10 % попиту на виріб у наступному кварталі, а залишки на кінець року дорівнюють залишкам на початок року. За другим варіантом передбачається рівномірний розподіл річної виробничої програми за кварталами.

Отримані результати за варіантами виробничої програми потрібно порівняти за такими критеріями: витрати на виробництво продукції; середня величина запасу готової продукції на складі; потреба в складських площах для зберігання готової продукції; рівень задоволення попиту.

Розв'язання:

ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ЗА ПЕРШИМ ВАРІАНТОМ

Показник	Річний обсяг	У тому числі по кварталах			
		I	II	III	IV
Прогноз попиту, шт.	36 000	6000	10 500	13 200	6300
План реалізації (продажу), шт.	36 000	6000	10 500	13 200	6300
План виробництва, шт.	36 000	6450	10 770	12 510	6270
Залишки готових виробів на складі на початок періоду, шт.	600	600	1050	1320	630
Залишки готових виробів на складі на кінець періоду, шт.	600	1050	1320	630	600
Виробнича потужність, тис. шт.	45 000	10 000	11 000	14 000	10 000
Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,800	0,645	0,979	0,894	0,627

Ураховуємо план постачання на рівні попиту. Залишки готової продукції на кінець кожного кварталу за умовою завдання не повинні перевищувати 10 % попиту на виріб у наступному кварталі. Тобто на кінець I кварталу вони дорівнюють $10\,500 \cdot 0,1 = 1050$ шт. і т. д. Залишки на кінець року дорівнюють залишкам на початок наступного року. Залишки готової продукції на початок кожного кварталу дорівнюють залишкам готової продукції на кінець попереднього кварталу. Визначимо план виробництва N_B у I кварталі:

$$N_B = 6000 - 600 + 1050 = 6450 \text{ шт.}$$

Коефіцієнт використання виробничої потужності обчислюємо як відношення обсягу продукції за планом виробництва до виробничої потужності.

Для решти кварталів план розраховуємо аналогічно.

ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ЗА ДРУГИМ ВАРІАНТОМ

Показник	Річний обсяг	У тому числі по кварталах			
		I	II	III	IV
Прогноз попиту, шт.	36 000	6000	10 500	13 200	6300
План виробництва, шт.	36 000	9000	9000	9000	9000
Залишки готових виробів на складі на початок періоду, шт.	600	600	3600	2100	—
Залишки готових виробів на складі на кінець періоду, шт.	2700	3600	2100	—	2700
План реалізації (продажу), шт.	33 900	6000	10 500	11 100	6300
Виробнича потужність, тис. шт.	45 000	10 000	11 000	14 000	10 000
Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,800	0,900	0,818	0,643	0,900

За даним варіантом враховуємо план виробництва на рівні річного попиту та рівномірно розподіляємо по кварталах по 9000 виробів на кожен. Залишки готової продукції на складі на кінець кожного кварталу ($ЗГП_{кін.}$) визначаємо за формулою:

$$ЗГП_{кін.} = N_B + ЗГП_{поч.} - N_p,$$

де $ЗГП_{поч.}$ — залишки готової продукції на складі на початок кожного кварталу;

N_p — обсяг реалізації продукції.

За результатами проведених розрахунків можна зробити такі висновки: обсяг витрат на виробництво більший за першим варіантом; середня величина запасів готової продукції на складі за першим варіантом більша (600 шт.), ніж за другим (1836 шт.); потреба в складських площах для зберігання готових виробів за першим варіантом менша приблизно в 2,7 раза (за співвідношенням максимального рівня запасів). Слід також звернути увагу на те, що за першим варіантом попит задовольняється повністю, а за другим — на 94 %.

Отже, порівнявши два варіанти виробничих програм за різних внутрішніх умов, можна обирати найприйнятніший і найвигідніший.

Задача 1. За бізнес-проектом на панчішній фабриці заплановано встановити однотипне нове в'язальне обладнання. Обґрунтувати вибір найбільш доцільного методу нарахування амортизації за наведеними нижче вихідними даними:

Показник	I варіант	II варіант
Вартість обладнання, тис. грн	1780	1600
Витрати на доставку та монтаж, тис. грн	20	25
Витрати на демонтаж у кінці строку використання, тис. грн	50	40
Виручка від реалізації обладнання після закінчення строку використання, тис. грн	250	200
Продуктивність, од./змін	3500	3250
Ціна одиниці продукції, грн	25	20
Мінімально-допустимий строк використання, років	5	5

Визначте, який з двох варіантів економічно ефективніший.

Задача 2. Бізнес-план відкриття нового цеху з виробництва меблевої фурнітури передбачає двозмінний режим роботи за п'ятиденного робочого тижня, тривалість зміни — 8 год., у місяці — 30 днів, з них робочих — 22 дні. Витрати часу на технічні огляди та ремонт обладнання — 9 % режимного фонду часу роботи.

Визначити, який з двох альтернативних варіантів є доцільнішим для реалізації за показниками ефективності роботи верстатів за часом і продуктивністю за місяць, якщо відомо такі вихідні дані:

Показник	I варіант	II варіант
Кількість верстатів, шт.	15	12
Місячна норма виробництва деталей, тис. шт.	450	500
Прогнозний обсяг вироблених деталей, тис. шт.	520	560
Заплановано, що за місяць буде відпрацьовано верстато-год.	6300	5900

Задача 3. Визначити основні показники виробничої програми підприємства на рік за новим бізнес-планом випуску освіжувачів повітря (обсяг товарної, валової та реалізованої продукції) за такими даними:

Показник	Кількісне значення
Задані обсяги випуску, тис. шт.:	
освіжувач повітря для автомобіля	2480
освіжувач повітря для ванної кімнати	1600
освіжувач повітря для офісних приміщень	480
Кооперовані поставки на сторону в діючих оптових цінах, тис. грн	596,8
Роботи з капремонту обладнання за кошторисною вартістю, тис. грн	164
Збільшення до кінця року залишків незавершеного виробництва за собівартістю, тис. грн	68
Вартість одиниці виробу:	
<i>у діючих оптових цінах, грн:</i>	
освіжувач повітря для автомобіля	2,5
освіжувач повітря для ванної кімнати	3,5
освіжувач повітря для офісних приміщень	12,4
<i>у порівнянних цінах, грн:</i>	
освіжувач повітря для автомобіля	3
освіжувач повітря для ванної кімнати	4,4
освіжувач повітря для офісних приміщень	13
Коефіцієнти дооцінки для перерахунку залишків незавершеного виробництва в порівнянних цінах	2,4
Збільшення до кінця року залишків готової продукції на складі, тис. грн	80,8

Задача 4. Визначити величину виробничої потужності на кінець планового року за бізнес-планом, а також середньорічне надходження та вибуття, середньорічну виробничу потужність підприємства та рівень її використання за такими даними:

Показник	Значення
Виробнича потужність на початок року, тис. шт.	4160
Введення в дію виробничих потужностей протягом року за рахунок: організаційно-технічних заходів (березень), тис. шт.	160
зміни номенклатури продукції, що випускається (липень), тис. шт.	120
розширення і реконструкції діючих цехів (квітень), тис. шт.	200
Вибуття виробничих потужностей (січень), тис. шт.	96
Запланований обсяг випуску продукції, тис. шт.	4500

Задача 5. Проаналізувати витрати на одну гривню реалізованої продукції за новим бізнес-планом із виробництва вологих серветок. Розрахувати вплив факторів і їх зміну. Зробити відповідні висновки та пропозиції, урахувавши те, що у звітному періоді ціни на матеріали, сировину, паливо, тарифи на енергію та перевезення, ціни на продукцію не змінювалися.

Вихідні дані:

Показник	Кількісне значення у звітному році
Планова собівартість реалізованої продукції за бізнес-планом, тис. грн	4480
Собівартість реалізованої продукції за плановою собівартістю, тис. грн	4510
Собівартість реалізованої продукції за фактичною собівартістю, тис. грн	4540
Обсяг реалізованої продукції за планом, тис. грн	5780
Обсяг реалізованої продукції за фактом, тис. грн	5890

Задача 6. За яких роздрібних цін ви зможете отримати 2000 грн прибутку за умови реалізації партії деталей 100 од.? Постійні витрати — 800 грн, змінні витрати — 60 грн на одиницю товару. Ціна закупівлі товару становить 510 грн, ПДВ — 20 %, Яку кількість товару необхідно продати, щоб покрити всі поточні витрати?

Задача 7. Керівництвом підприємства передбачається виробництво нової моделі шкіряного взуття. За результатами оцінювання ринкової кон'юнктури встановлено, що роздрібна ціна моделі може бути встановлена на рівні 1200 грн. При цьому прибуток і витрати роздрібно́ї торгівлі становлять 27 % ціни, прибуток і витрати оптової торгівлі — 23 %, а власний прибуток підприємства — 25 %. Розрахувати, якими можуть бути витрати на виробництво нової моделі шкіряного взуття?

Задача 8. Автомобільна компанія планує реалізувати бізнес-проект з виробництва брендovих омивачів скла. Визначити відпускну ціну одиниці флакона омивачів скла для автомобілів, які не обкладаються акцизом, за таких умов:

— для виготовлення продукції використовується спирт, фактична собівартість якого (спирт виготовляється на даному підприємстві) — 220 грн/дал (1 дал = 10 л);

— ставка акцизу на спирт становить 39,4 грн/л;

— витрати на виготовлення одного флакона омивача дорівнюють: 75 мл спирту і 25 грн на виробництво (без урахування витрат на виробництво спирту з урахуванням акцизу);

— рівень рентабельності продукції — 25 %.

Задача 9. Для розроблення бізнес-плану з виробництва веб-камер необхідно обчислити роздрібну ціну за такими даними: виробнича собівартість одиниці виробу становить 820 грн, у тому числі матеріальні витрати — 365 грн, невиробничі витрати на реалізацію всього обсягу виробництва за рік — 230 тис. грн; рентабельність продукції — 34 %.

Задача 10. Для розв'язання проблеми зменшення втрат від браку на підприємстві запропоновано реалізацію проекту загальною вартістю 1750 тис. грн. За статистичними даними, наведеними в таблиці, обґрунтуйте доцільність реалізації бізнес-плану.

Показник, тис. грн	I рік	II рік
Обсяг товарної продукції	18 929,5	223 810
Собівартість забракованої продукції	30 287,5	25 962,5
Витрати на виправлення браку	618,1	552,35
Утримано з винуватців браку	75,5	275
Вартість браку за ціною можливого використання	10 831,95	10 385
Втрати від браку	20 013,15	158 54,85
Виробнича собівартість товарної продукції без врахування загальногосподарських витрат	3 211 950	3 038 850

Виробнича ситуація. Потужне акціонерне товариство «Завод гірничого машинобудування» спеціалізується на виробництві гірничої техніки. В останні роки дедалі більшим попитом з боку гірничодобувних підприємств користуються окремі запчастини для проведення ремонтів гірничої техніки власними силами (головки циліндру, стояки, оправки, штоки, кронштейни). У базовому році обсяг виробництва цих видів продукції становив: головка циліндра — 7000 шт., стояк — 6500 шт., оправка — 8000 шт., шток — 7500 шт., кронштейн — 5000 шт. Виконання виробничої програми базового року було забезпечене устаткуванням, перелік якого узагальнений у таблиці:

СКЛАД І КІЛЬКІСТЬ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОБЛАДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Група устаткування	Тип, марка, модель	Кількість одиниць устаткування на початок року
1. Токарні верстати	Токарно-револьверний ІЕ325	30
Усього токарних верстатів		30
2. Свердлильні верстати	Вертикально-свердлильний 2Н135	12
	Вертикально-свердлильний 2Н15	6
	Радіально-свердлильний 2Н55	14
Усього свердлильних верстатів		32
3. Фрезерні верстати	Горизонтально-фрезерний БН81	8
	Фрезерно-центрувальний 6М83Г	12
	Вертикально-фрезерний 6310	6
Усього фрезерних верстатів		26
Разом		88

Планові витрати часу на ремонт обладнання — 5 % режимного фонду. Режим роботи підприємства двозмінний. Кількість робочих днів у році — 365. Кількість вихідних і святкових днів у році — 104.

Нижче згруповані показники трудомісткості виробництва продукції в базовому році:

ТРУДОМІСТКІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У БАЗОВОМУ РОЦІ*

Назва виду робіт за групами устаткування	Норма часу на виготовлення певного виду продукції, нормо-годин				
	А	Б	В	Г	Д
Токарні	4,13	3,46	2,54	2,56	2,15
Свердлильні	2,1	2,87	4,03	2,16	3,69
Фрезерні	1,87	2,53	2,43	4,02	1,96

*Умовні позначення: головка циліндра — виріб А; стійка — виріб Б; оправка — виріб В; шток — виріб Г; кронштейн — виріб Д.

Прогнозований попит на запчастини на найближчі три роки встановлений у таких обсягах: головка циліндра — 9100 шт., сток — 8800 шт., оправка — 12500 шт., шток — 14 500 шт., кронштейн — 9000 шт. Можливість укладання договорів на поставку запчастин з новими гірничодобувними підприємствами на найближчі три роки створить передумови розширення масштабів виробничо-господарської діяльності підприємства. Однак підприємство не забезпечене необхідною кількістю устаткування для виконання цих обсягів поставок, а тому виникає потреба в розрахунку необхідної кількості устаткування для визначення обсягів інвестицій його придбання.

Планові ціни на продукцію такі: головка циліндра — 1500 грн, стійка — 1400 грн, оправка — 1250 грн, шток — 900 грн, кронштейн — 700 грн.

Завдання:

1. Визначити необхідну кількість устаткування для виконання виробничої програми планового року.

2. Скоригувати необхідну кількість устаткування з урахуванням відсотка зниження трудомісткості обробки продукції на 5 % за рахунок організаційно-технічних заходів, для реалізації яких необхідними є одноразові витрати на суму 124,3 тис. грн.

3. Розрахувати обсяг інвестиційних ресурсів для забезпечення виробничої програми необхідним устаткуванням, якщо вартість одиниці устаткування становить: токарного — 168,5 тис. грн, свердлильного — 156,2 тис. грн, фрезерного — 154,1 тис. грн.

4. Визначити доцільність збільшення обсягів виробництва продукції у плановому році за показниками чистої теперішньої вартості, терміну окупності, індексу прибутковості, якщо рентабельність запчастин становить 28 %, амортизація на нове устаткування нараховується прямолінійним методом з урахуванням терміну експлуатації 10 років, вважається що за цей період вартість обладнання буде відшкодована повністю. Ставка дисконту для аналогічних проектів становить 25 %.

Контрольні завдання для розроблення бізнес-плану

1. Визначте, які виробничі операції застосовуватимуться вашим підприємством у процесі виробництва продукції, а також послідовність їх здійснення.

2. Чи відповідає обрана вами технологія виробництва сучасним вимогам?

3. Чи передбачаєте ви виробничу кооперацію з іншими компаніями та на яких умовах?

4. Обґрунтуйте, які машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі? Яка вартість їх придбання чи оренди? Якими будуть амортизаційні відрахування?

5. Укажіть, які види сировини, матеріалів і комплектувальних виробів використовуватимуться для виробництва продукції, де і на яких умовах вони закуповуватимуться.

6. Які запаси матеріально-сировинних ресурсів необхідні для безперервного здійснення виробничого процесу? Чи потребують вони особливих умов зберігання?

7. Дослідіть, які виробничі та невиробничі приміщення вам необхідні. Чи є ці приміщення вашою власністю, чи ви їх орендуватимете? Скільки це коштуватиме?

8. Визначте критичні фактори виробничого процесу.

9. Визначте особливості організації утилізації відходів і забезпечення дотримання санітарних вимог.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ:

- форма організації бізнесу;
- персонал;
- зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- мету та цілі розроблення організаційного плану та послідовність етапів його опрацювання;
- основні чинники впливу на вибір організаційно-правової форми бізнесу;
- принципи визначення потреб підприємства в персоналі;
- особливості інформації про власників і ключових менеджерів компанії для бізнес-плану.

ВМІТИ:

- переконувати потенційних інвесторів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу;
- обґрунтовувати потребу підприємства в персоналі;
- робити опис власників, менеджерів і зовнішніх консультантів;
- визначати організаційну схему управління підприємством;
- розробляти кадрову політику та стратегію.

*Люди — серце кожного бізнесу.
В кінцевому підсумку професіоналізм співробітників
і визначає успіх підприємства.*

РОНДА АБРАМС

Резюме до теми

Персонал — ключ до успіху будь-якого підприємства. Вам необхідно розробити таку організаційну структуру й виробити такий стиль управління, які дадуть можливість повністю використовувати

ти здібності співробітників та інші ресурси підприємства, а також підтримують зосередженість компанії на виконанні її місії.

➤ Цілі розроблення організаційного плану зводяться до такого: а) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу; б) охарактеризувати команду провідних менеджерів компанії; в) довести спроможність підприємця, команди менеджерів та іншого персоналу компанії реалізувати бізнес-план.

➤ Організаційний план складається з таких підрозділів: а) організаційна форма бізнесу; б) потреба компанії в персоналі; в) власники, менеджери й зовнішні консультанти компанії; г) організаційна схема управління підприємства; г) кадрова політика і стратегія.

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

➤ 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 підприємства 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.

Щовечора 95 % усіх співробітників моєї компанії роз'їжджаються на автомобілях по домівках. Моє завдання — створити такі умови праці, щоб на наступний ранок у всіх цих людей виникло бажання повернутися назад. Креативність, яку вони приносять у компанію, створює конкурентну перевагу.

Джеймс Гуднайт

Немає сенсу наймати розумних людей, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймаємо тямущих людей, щоб вони казали, що робити нам.

Стів Джобс

Засновник однієї із відомих компаній з виробництва одягу Пол Хаукрофт сказав: «Успіх компанії завдячує її персоналу, який пройшов таку підготовку, яка дала змогу йому зі знанням справи вести розмову про продукцію компанії з будь-яким із її 300 тис. клієнтів»

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

➤ Опрацювання організаційної схеми управління підприємством, що започатковує нову бізнесову діяльність, здійснюють поетапно: 1) формують перелік основних функцій підприємства (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 (п'ять—шість підрозділів); 3) графічно виконують рекомендовану організаційну схему управління компанією з виокремлюванням ієрархії організаційних одиниць і зв'язків між ними.

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

Наймати людей через кадрові агентства правильно, прогресивно і раціонально. Кожен бізнесмен, якщо він хоче себе вважати таким, повинен рано чи пізно звернутися в кадрове агентство. Тому що наймати тільки знайомих — вірний спосіб занепасти свій бізнес. Якщо хочеш поховати справу, якщо хочеш ніколи не повернути інвестиції — так і роби!

Олег Тінков

Тестові завдання

1. Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

а) переконати заінтересованих осіб у перспективності галузі, в якій започатковується конкретний бізнес, та породити довіру до нього;

б) переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що компанія реально спроможна організувати відповідне виробництво;

в) довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал підприємства здатні практично реалізувати бізнес-план;

г) роз'яснити заінтересованим юридичним і фізичним особам стратегії виходу компанії на свій цільовий ринок, а також можливості її впливу на ситуацію на цьому ринку задля забезпечення збуту своєї продукції.

2. Розроблення організаційного розділу бізнес-плану рекомендується починати з:

а) стимулювання збуту;

б) обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу;

в) розширення обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) компанії;

г) наступного вдосконалення (модернізації) продукції підприємства.

3. Після того як в організаційному плані будуть репрезентовані власники, основні менеджери та зовнішні консультанти компанії доцільно:

а) навести організаційну схему;

б) дати пояснення щодо кадрової політики;

в) пояснити кадрову стратегію фірми;

г) обґрунтувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі.

4. Одним із підрозділів організаційного плану є:

а) політика підтримки продукції компанії;

б) прогнози обсягів продажу;

в) план грошових надходжень і виплат;

г) організаційна форма бізнесу.

5. В організаційному плані необхідно:

а) чітко описати продукт і (або) послуги, з якими підприємство виходить на ринок;

б) навести загальні відомості про поточний стан справ у галузі та тенденції її розвитку;

в) охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі;

г) опрацювати механізм реагування на можливі негативні наслідки.

6. Підрозділ організаційного плану «Кадрова політика і стратегія» має роз'яснити:

а) матрицю типу «функції — організаційні одиниці підприємства»;

б) перелік організаційних одиниць компанії (цехів, відділів, служб тощо);

в) як будуть вирішуватися проблеми добору, підготовки та оплати праці співробітників підприємства;

г) хто кому підпорядкований, з яких підрозділів складається компанія і як буде координуватися діяльність цих підрозділів.

7. Одним з основних і визначальних принципів вибору форми організації бізнесу є:

а) територіальна розгалуженість ринку;

б) матеріальна відповідальність підприємця і готовність до економічного ризику;

в) стадія розвитку бізнесу компанії;

г) географічні зони, на які поширюється бізнес підприємства.

8. Характеристика потреби бізнесу в персоналі має ґрунтуватися на чітко сформульованих функціях, визначених видах діяльності й конкретних завданнях, що забезпечується:

а) розширенням обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг) підприємства;

б) визначенням валового прибутку компанії;

в) оцінюванням рівня ризику, тобто визначенням потенційних негативних наслідків прийнятих рішень, а також побічних ефектів, здатних негативно вплинути на кінцевий результат;

г) побудовою «деревця цілей» і складанням штатного розпису.

9. Біографічна довідка з вказівкою на кваліфікацію, досвід роботи та практичні досягнення кандидата на певну посаду подається в такому підрозділі організаційного плану:

а) власники, менеджери й зовнішні консультанти компанії;

б) організаційна форма бізнесу;

в) потреба підприємства в персоналі;

г) кадрова політика та стратегія.

10. *Першим етапом опрацювання організаційної схеми управління підприємством, що започатковує нову бізнесову діяльність, є:*

- а) розроблення матриці типу «функції — організаційні одиниці»;
- б) графічне виконання рекомендованої організаційної схеми управління підприємством з виокремленням ієрархії організаційних одиниць і зв'язків між ними;
- в) формування переліку основних функцій підприємництва (будь-якого виду діяльності);
- г) характеристика філософії компанії щодо кадрових питань.

11. *У якому підрозділі організаційного плану вказують строки комплектування штатів, процедуру добору персоналу, мотивацію та оплату праці:*

- а) кадрова політика та стратегія;
- б) організаційна форма бізнесу;
- в) власники, менеджери й зовнішні консультанти компанії;
- г) організаційна схема управління підприємством?

12. *Працівники, які обіймають головні посади на підприємстві та в його структурних підрозділах, — це:*

- а) спеціалісти;
- б) кадри;
- в) керівники;
- г) службовці.

13. *Розроблення стратегії управління, аналіз ринку праці, прогнозування потреби, зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення, оцінювання кадрів — це:*

- а) трудові відносини;
- б) розроблення організаційних структур управління;
- в) маркетинг, прогнозування та планування персоналу;
- г) розвиток трудового колективу.

14. *Одним із методів вимірювання продуктивності праці є:*

- а) прямолінійний;
- б) за виробничими витратами;
- в) прямий;
- г) інша відповідь.

15. *Групою чинників, що істотно впливають на продуктивність праці, є:*

- а) матеріально-технічні;

- б) інтелектуальні;
- в) професійні;
- г) виробничі.

16. Договір між представниками сторін переговорів з питань оплати праці та соціальних гарантій — це:

- а) трудовий договір;
- б) тарифна угода;
- в) трудова угода;
- г) трудовий контракт.

17. Однією з функцій заробітної плати є:

- а) законодавча;
- б) відтворювальна;
- в) забезпечення;
- г) реалізаційна.

18. Нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо) є основною виконуваною роботою таких робітників:

- а) некваліфіковані;
- б) кваліфіковані;
- в) малокваліфіковані;
- г) висококваліфіковані.

19. Вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань і практичних навичок, — це:

- а) професія;
- б) кваліфікація;
- в) спеціальність;
- г) наукове звання.

20. Організаційна структура управління — це:

- а) сукупність усіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства;
- б) внутрішній устрій підприємства, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованість та взаємодію між ними;
- в) форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів;
- г) інша відповідь.

Практичні завдання

Задача-приклад 1. Виконати діагностику організаційного плану бізнес-проекту реформування компанії за такими вихідними даними:

- річний обсяг виробництва за звітними даними — 298 000 т;
- вартість продукції — 325 000 тис. грн;
- чисельність персоналу — 4500 осіб;
- після проведення організаційних заходів за бізнес-проектом реформування підприємства обсяг продукції в натуральному виразі збільшується на 8 %, а середня оптова ціна зростає на 12 %;
- скорочення чисельності персоналу становить 150 осіб.

Розрахувати продуктивність праці та підвищення її рівня за рахунок проведення організаційно-технічних заходів у результаті реалізації бізнес-проекту на підприємстві.

Розв'язання:

Спочатку необхідно розрахувати ціну продукції, для цього вартість продукції слід поділити на річний обсяг виробництва. Отже, ціна у звітному році становить:

$$Ц_{зв.р.} = 325\,000 / 298\,000 = 1,09 \text{ тис. грн/т.}$$

Продуктивність праці — це ефективність праці. Вона може вимірюватися кількістю часу, що витрачається на одиницю продукції або кількістю продукції, випущеної працівником за певний проміжок часу.

Продуктивність праці розраховується як відношення вартості виробленої продукції до чисельності персоналу. Продуктивність праці у звітному році становить:

$$ПП_{зв.р.} = 325\,000 / 4500 = 72,22 \text{ тис. грн/особу.}$$

Чисельність персоналу за планом скоротиться на 150 осіб і становитиме:

$$Ч_{перс} = 4500 - 150 = 4350 \text{ осіб.}$$

Обсяг виробництва в натуральному виразі збільшиться на 8 % і становитиме:

$$\text{Обсяг виробництва} = 298\,000 \times (1 + 0,08) = 321\,840 \text{ т.}$$

Ціна продукції збільшиться на 12 % і становитиме:

$$Ц_{п} = 1,09 \times (1 + 0,12) = 1,221 \text{ тис. грн/т.}$$

Вартість продукції за планом складе:

$$V_{\text{прод}} = 321\,840 \times 1,221 = 392\,966,6 \text{ тис. грн.}$$

Продуктивність праці за планом становить:

$$ПП_{\text{пл,р}} = 392\,966,6 / 4350 = 90,34 \text{ тис. грн/особу.}$$

Зростання продуктивності праці становитиме:

$$K_{\text{зр,пп}} = 90,34 / 72,22 = 1,25, \text{ або } 125 \%.$$

Таким чином, заходи, передбачені бізнес-проектом, сприяють зростанню продуктивності праці на підприємстві на 25 %.

Задача-приклад 2. Проведіть діагностику організаційної структури підприємства за даними, згрупованими в таблиці. Оберіть тип організаційної структури підприємства за допомогою матриці за таких умов: мінімальний розмір прибутку — 1,5 млн грн. Шкала оцінювання: дуже добре — 6 балів, добре — 4 бали, задовільно — 2 бали, достатньо — 0 балів. Коефіцієнт значущості прибутку — 1,2, можливості збільшення виробничої програми — 1,4, ефективного використання ресурсів — 1,2, можливості кар'єрного зростання — 1,3, придатності структури — 1,1.

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Тип організаційної структури	Вручка від реалізації пропозицій, тис. грн	Виробничі витрати, тис. грн	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного зростання	Придатність структури
Наявна	5500	4200	задовільна	достатня	достатня	задовільна
Функціональна	7250	5150	задовільна	добра	добра	достатня
Лінійна	8400	7480	достатня	добра	задовільна	задовільна
Лінійно-функціональна	5800	4950	добра	задовільна	задовільна	достатня
Матрична	7240	5140	достатня	добра	добра	добра
Дивізійна	9150	5280	задовільна	задовільна	добра	достатня
Проектна	5860	4510	достатня	добра	задовільна	достатня

Розв'язання:

Розраховуємо прибуток підприємства (П) за умови впровадження певного типу організаційної структури:

- наявна структура: $\text{П} = 5500 - 4200 = 1300$ тис. грн;
- функціональна структура: $\text{П} = 7250 - 5150 = 2100$ тис. грн;
- лінійна структура: $\text{П} = 8400 - 7480 = 920$ тис. грн;
- лінійно-функціональна структура: $\text{П} = 5800 - 4950 = 850$ тис. грн;
- матрична структура: $\text{П} = 7240 - 5140 = 2100$ тис. грн;
- дивізіональна структура: $\text{П} = 9150 - 5280 = 3870$ тис. грн;
- проектна структура: $\text{П} = 5860 - 4510 = 1350$ тис. грн.

Оскільки прибуток має бути не меншим за 1,5 млн грн, остільки, розрахувавши його значення за кожною організаційною структурою, можна стверджувати, що дана умова не виконується за наявної організаційної структури, а також у разі упровадження лінійної, лінійно-функціональної або проектної організаційної структури. Тому вибір варто зробити, виходячи з параметрів функціональної, матричної та дивізіональної структури. Заповнюємо таблицю, проставляючи необхідні бали:

Тип організаційної структури	Прибуток, тис. грн	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного зростання	Придатність структури
Функціональна	2100 — 4 бали	задовільна — 2 бали	добра — 4 бали	добра — 4 бали	достатня — 0 балів
Матрична	2100 — 4 бали	достатня — 0 балів	добра — 4 бали	добра — 4 бали	добре — 4 бали
Дивізіональна	3870 — 6 балів	задовільна — 2 бали	задовільна — 2 бали	добра — 4 бали	достатня — 0 балів

Далі, враховуючи коефіцієнти значущості кожного параметра, визначаємо ефективність кожної запропонованої альтернативи.

Інтегральна оцінка:

- для функціональної структури:

$$4 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6 \text{ балів};$$

- для матричної структури:

$$4 \times 1,2 + 0 \times 1,4 + 4 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 4 \times 1,1 = 19,2 \text{ балів};$$

- для дивізійної структури:

$$6 \times 1,2 + 2 \times 1,4 + 2 \times 1,2 + 4 \times 1,3 + 0 \times 1,1 = 17,6 \text{ балів}.$$

Отже, найкращою організаційною структурою є матрична. Функціональна і дивізійна структури поступаються матричній, але їх ефективність перебуває на одному рівні.

Задача 1. Виконати діагностику бізнес-проекту реформування компанії за такими даними: річний обсяг виробництва в натуральному виразі — 227 500 т; обсяг товарної продукції — 265 000 тис. грн; чисельність персоналу — 365 осіб. Після проведення організаційних заходів бізнес-проекту, спрямованих на реформування підприємства, обсяг продукції в натуральному виразі збільшується на 7 %. Середня оптова ціна зростає на 9 %; скорочення чисельності персоналу становитиме 20 осіб. Розрахувати продуктивність праці та підвищення її рівня за рахунок проведення організаційно-технічних заходів у компанії.

Задача 2. Для розроблення організаційного плану необхідно визначити продуктивність праці, запланований приріст продуктивності праці на підприємстві, приріст обсягу виробленої продукції за рахунок зростання продуктивності праці та плановане співвідношення між приростом продуктивності праці й середньої заробітної плати за такими даними:

Показник	Кількісне значення
Обсяг товарної продукції у звітному періоді, тис. грн	42 234
Обсяг товарної продукції в плановому періоді, тис. грн	47 100
Фонд оплати праці за звітом, тис. грн	8963
Норматив оплати праці на 1 грн продукції за планом, коп.	15
Чисельність промислово-виробничого персоналу в звітному періоді, осіб	3918
Чисельність промислово-виробничого персоналу в плановому періоді, осіб	3927

Задача 3. У зв'язку з реалізацією бізнес-плану щодо розширення дилерської мережі компанія передбачає провести навчання персоналу в кількості 15 осіб. Витрати на навчання одного фахівця у сфері маркетингу — 40 тис. грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці становитиме, за попередніми розрахунками, п'ять років. Вартісна оцінка розбіжності щодо продуктивності праці персоналу у відділі маркетингу становить 60 тис. грн. Визначити, на які параметри роботи компанії впливатимуть результати навчання працівників. Розрахувати ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці.

Задача 4. Для розроблення організаційного плану підприємству необхідно вирішити, чи прийняти умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору, протягом чотирьох років 28 співробітників компанії пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися сім осіб). Адміністрація освітнього закладу підтверджує, що плата за навчання зростатиме під впливом інфляції. Крім того, адміністрація оголосила заздалегідь, що має намір збільшувати оплату за навчання на 500 грн щорічно протягом трьох років, починаючи з наступного навчального року (в даний час плата за навчання на одного співробітника становить 5000 грн на рік). У зв'язку з цим при складанні договору навчальний заклад пропонує підприємству особливі умови оплати: компанія вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно за весь період дії договору відповідно до встановленого в даний час розміру оплати. Обґрунтуйте, який варіант оплати (і за яких умов) кращий для підприємства.

Задача 5. Проведіть діагностику організаційної структури підприємства за даними таблиці. Оберіть тип організаційної структури підприємства за допомогою матриці за таких умов: мінімальна сума прибутку — 3000 тис. грн. Шкала оцінювання: дуже добре — 6 балів, добре — 4 бали, задовільно — 2 бали, достатньо — 0 балів. Коефіцієнт значущості прибутку становить 1,4, можливості збільшення виробничої програми — 1,2, ефективного використання ресурсів — 1,3, можливості кар'єрного зростання — 1,2, придатності структури — 1,1.

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Тип організаційної структури	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного зростання	Придатність структури
Функціональна (лінійно-функціональна з елементами матричної)	4232	3144	задовільна	достатня	достатня	задовільна
Функціональна	6688	4496	добра	задовільна	задовільна	достатня
Лінійна	7064	5552	достатня	добра	задовільна	задовільна
Лінійно-функціональна	5000	3848	добра	задовільна	задовільна	достатня
Матрична	5336	3600	достатня	добра	задовільна	задовільна
Дивізійна	7040	4576	задовільна	задовільна	добра	достатня
Проектна	5288	3736	достатня	добра	задовільна	достатня

Задача 6. Реалізація бізнес-плану передбачає встановлення в цеху додатково 150 верстатів. Норма обслуговування обладнання становить 10 верстатів на одного апаратника. Планові невиходи робітників відповідно до балансу робочого часу становлять 10 % від оперативного часу. Визначити необхідну чисельність апаратників для реалізації бізнес-плану. Розрахуйте економію чисельності апаратників за умови скорочення планових невиходів робітників на роботу з 10 % до 8 % та підвищення норм обслуговування устаткування з 10 до 11 апаратів.

Задача 7. У базовому році обсяг товарної продукції підприємства становив 17 890 тис. грн, а середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу — 450 осіб. У наступному році обсяг виробництва продукції має зрости на 10 % за рахунок реалізації бізнес-плану автоматизації виробничих процесів, а продуктивність праці — на 7 %. Визначити планову чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства з урахуванням

реалізації проекту. Розрахуйте необхідну чисельність ПВП у плановому році за умови підвищення продуктивності праці на 11 %.

Задача 8. Бізнес-планом розширення асортименту передбачено додаткове виробництво 900 тис. шт. продукції, трудомісткість виробу — 0,35 нормо-год. Тривалість робочої зміни — 8 год. (за однозмінного режиму роботи). Внутрішньозмінні втрати часу з вини робітників — 1,5 %, регламентовані втрати часу на ремонт устаткування становлять — 3 %. Процент виконання норм виробітку — 105 %. Кількість робочих днів у році — 223. Визначити необхідну чисельність робітників-відрядників для реалізації бізнес-плану. Розрахуйте економію чисельності робітників-відрядників за умови скорочення внутрішньозмінних втрат робочого часу на 0,5 відсоткового пункту та підвищення коефіцієнта виконання норм виробітку з 105 % до 112 %.

Контрольні завдання для розроблення бізнес-плану

1. Визначте, які саме працівники (спеціалісти, службовці, основні й допоміжні робітники) потрібні для успішного ведення бізнесу.

2. Перелічіть, які конкретні ділові навички, рівень освіти, досвіду, кваліфікації, необхідні персоналу.

3. Як саме передбачається залучати до роботи на підприємстві робітників і службовців, котрі мають необхідну кваліфікацію?

4. Яка передбачувана вартість персоналу компанії з урахуванням усіх винагород, відрахувань на соціальне страхування, пенсійних платежів тощо?

5. Укажіть, хто конкретно входить до керівного складу компанії (короткі відомості про них).

6. Як розподіляються обов'язки між членами команди менеджерів підприємства?

7. Якими є умови та форми винагородження діяльності кожного з членів команди менеджерів?

8. Хто конкретно залучатиметься до роботи як професійні консультанти, радники з юридичних, банківських, рекламних та інших питань?

9. Як побудовано організаційну схему управління підприємством?

10. Чи узгоджено цю організаційну схему з рішеннями, які вже були прийняті в маркетинг-плані й виробничому плані?

11. Коли передбачається здійснювати комплектування штатів компанії?

12. Які стандарти та процедури будуть застосовуватися в процесі підбору персоналу?

13. Якими будуть рівень і структура заробітної плати персоналу підприємства?

ТЕМА 1.5

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

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.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- основні цілі та завдання розроблення фінансового плану;
- послідовність та інструментарій складання плану доходів і видатків;
- ключові аспекти формування плану грошових надходжень і виплат;
- сутність і методика розроблення планового балансу;
- напрями діагностики бізнес-проекту.

ВМІТИ:

- обґрунтовувати доцільність реалізації бізнес-проекту;
- аналізувати й розраховувати точку беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу;

- правильно розробляти план доходів і видатків (план прибутків і збитків), план грошових надходжень і виплат (план руху готівки), плановий баланс;
- оцінювати рівень майбутнього фінансового стану підприємства, аналізуючи попередні підрозділи фінансового плану на основі розрахунків і порівняння з нормативними значеннями очікуваних фінансових коефіцієнтів.

Точні числа найчастіше не мають жодного стосунку до фактів.

ДЕНІС ХІЛЛІ, колишній міністр фінансів Великої Британії

Резюме до теми

Головною метою фінансового плану є узагальнення у вартісній формі результатів розроблення всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтування доцільності реалізації пропонованого бізнесового проекту. Економічні розрахунки, що містяться у фінансовому

плані, уможливають вичерпну відповідь на такі запитання потенційних інвесторів і кредиторів: 1) звідки підприємство отримуватиме кошти та на що їх витратить; 2) яким буде фінансовий стан компанії наприкінці кожного прогнозованого періоду; 3) чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами й виконати вчасно всі взяті на себе зобов'язання.

Фінанси і бізнес — небезпечні води, в яких ненажерливі акули ходять колами в пошуках жертви. У цій грі знання — ключ до сили та влади. Витрачайте гроші на те, аби знати, що ви робите, інакше хтось дуже швидко «переграє» вас. Фінансова безграмотність — величезна проблема. Люди постійно вплутуються в небезпечні ситуації тільки тому, що як слід не підготувалися. Ми повинні звільнити себе від надії, що море коли-небудь заспокоїться. Ми повинні навчитися плисти за сильного вітру.

Арістотель Онассис

➤ Розроблення фінансового плану передбачає: а) наявність конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників; б) наявність фінансових планів, що їх складено з перспективою на три роки з виокремленням щомісячних показників за перший рік і кварталних за наступні два роки; в) недопущення розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану; г) доцільність опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних

припущень та повного економічного потенціалу започатковуваного бізнесу; г) наявність достовірної інформації й точних фінансових розрахунків, а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

➤ 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 компанії, яка започатковує або розвиває новий бізнес. Разом з цим у фінансовому плані треба навести всі припущення, на яких ґрунтуються економічні розрахунки.

➤ У процесі розроблення підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» особливу увагу треба приділяти прогнозуванню майбутніх обсягів продажу товарів із помісячним розподілом для першого року та поквартальним — для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу прогнозується окремо для кожного виробу та для всієї їх сукупності на підставі ціни продажу за одиницю й кількості проданих товарів у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, з урахуванням яких обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції.

➤ 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 підприємство-продуцент, аби поточні витрати окупувалися її доходами (прибутком). Розрахунок точки беззбитковості здійснюється встановленням відношення операційних (умовно-постійних) витрат до ціни продажу одиниці продукції за відрахуванням з неї змінних витрат на одиницю тієї самої продукції.

Англієць Тім Браун, відкриваючи другий ресторан, керується своїм досвідом: після того, як ресторан обслужить 25 тис. клієнтів, можна очікувати масових повторних візитів, що гарантує досягнення беззбитковості за перші вісім місяців — 20 тис. клієнтів

Менеджери, яких турбують бухгалтерські проблеми, нехай ніколи не забувають одну з улюблених загадок Авраама Лінкольна: — «Скільки ніг буде у собаки, якщо назвати хвіст ногою?» Відповідь: — «Чотири, тому що, називаючи хвіст ногою, ми його такою не робимо»

➤ Другим обов'язковим підрозділом фінансового плану є план грошових надходжень та виплат, який дає змогу: а) визначити період діяльності, коли компанія 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 компанії, 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 підприємства 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.

➤ Як надзвичайно важливий підрозділ фінансового плану визнають плановий (очікуваний) баланс підприємства, яке має намір започаткувати новий або розширити діючий бізнес. Баланс будь-якої компанії, що складається на певну дату, має стандартну форму й містить три складові: активи, пасиви, власний капітал. Активи балансу підприємства 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 компанії тощо). Пасивами вважаються суми поточних і довгострокових зобов'язань підприємства 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 компанії складається з акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку, тобто прибутку, що спрямовується на розширення бізнесу підприємства в майбутньому.

➤ Найточніше рівень майбутнього фінансового стану компанії можна спрогнозувати, одночасно аналізуючи всі раніше розроблені підрозділи фінансового плану на підставі розрахунків і порівняння з нормативними значеннями очікуваних фінансових коефіцієнтів. Як правило, розраховують та аналізують три групи фінансових 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.

Тестові завдання

1. Головна мета розроблення фінансового плану полягає в:

а) узагальненні у вартісній формі результатів розроблення решти розділів бізнес-плану;

б) переконанні заінтересованих осіб у перспективності галузі, в якій започатковується конкретний бізнес, та в тому, що йому можна довіряти.

в) роз'ясненні заінтересованим юридичним і фізичним особам стратегії виходу фірми на цільовий ринок, а також можливості її впливу на ситуацію на цьому ринку задля забезпечення збуту своєї продукції;

г) переконанні заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що підприємство реально спроможне організувати відповідне виробництво та має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

2. Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чітку та ясну відповідь на таке запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

а) які нові джерела конкуренції ймовірно виникатимуть у майбутньому;

б) як ціна, встановлена на продукцію компанії, впливатиме на її частку ринку;

в) чому вибрано саме такі канали збуту та скільки вони коштуватимуть;

г) звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно вони будуть витрачені.

3. Одним з основних підрозділів фінансового розділу бізнес-плану є:

а) патенти, товарні знаки та інші права власності на продукт (послуги);

б) план доходів і видатків;

в) сировина, матеріали й комплектувальні вироби;

г) власники, менеджери й зовнішні консультанти компанії.

4. Першим фінансовим документом фінансового плану є:

а) плановий баланс;

б) план грошових надходжень і виплат;

в) план доходів і видатків;

г) інша відповідь.

5. Першим етапом складання плану доходів і видатків є:

а) складання прогнозу обсягів продажу продуктів (послуг) підприємства;

б) визначення відповідних середніх показників у галузі, до якої належить даний бізнес;

в) розрахунок прямих та операційних витрат компанії на виробництво й реалізацію продуктів (послуг);

г) розрахунок суми сплати процентів за отримані кредити.

6. Прямі витрати підприємства на виробництво й реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають:

а) вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;

б) заробітну плату адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу підприємства;

в) нарахування й податки на заробітну плату персоналу;

г) амортизаційні відрахування.

7. Операційні витрати підприємства на виробництво й реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають:

а) матеріальні витрати;

б) заробітну плату та інші виплати основному виробничому персоналу;

в) вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;

г) платежі за комунальні послуги.

8. Валовий прибуток обчислюється:

а) як різниця між операційним прибутком і сумою сплати процентів за кредит;

б) як різниця між загальним обсягом продажу компанії та вартістю проданих товарів (сумою прямих витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції);

в) як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків із прибутку компанії;

г) інша відповідь.

9. Останнім етапом складання плану доходів і видатків є:

а) розрахунок суми сплати процентів за отримані кредити;

б) визначення прибутку до сплати процентів;

в) визначення чистого прибутку підприємства;

г) визначення відповідних середніх показників у галузі, до якої належить даний бізнес.

10. Для визначення точки беззбитковості необхідно знати:

а) чистий прибуток;

б) суму сплати процентів за отримані кредити;

в) ціну продажу одиниці продукції підприємства;

г) операційний прибуток.

11. На які періоди розподіляється план грошових надходжень і виплат на перший рік:

а) тиждень;

б) місяць;

в) квартал;

г) рік?

12. На які періоди розподіляється план грошових надходжень і виплат на другий і третій роки:

а) тиждень;

б) місяць;

в) квартал;

г) рік?

13. Який підрозділ фінансового плану є фінансовим документом, у якому кошти підприємства (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження:

- а) плановий баланс;
- б) план грошових надходжень і виплат;
- в) план доходів і видатків;
- г) інша відповідь?

14. До поточних активів у підрозділі фінансового плану «Плановий баланс» належать:

- а) векселі до оплати;
- б) нерозподілений прибуток;
- в) кредиторська заборгованість компанії;
- г) ринкові цінні папери.

15. Обсяг чистої виручки визначають так:

- а) сукупна виручка за мінусом непрямих податків, наданих знижок та вартості поверненої продукції;
- б) обсяг товарної продукції за мінусом витрат уречевленої праці;
- в) сукупна виручка за мінусом змінних витрат;
- г) сукупна виручка за мінусом сукупних витрат.

16. Ефективність діяльності підприємства визначається:

- а) різницею між обсягом випущеної продукції та витратами на її виготовлення;
- б) зіставленням результатів діяльності з витраченими ресурсами;
- в) виручкою від реалізації продукції;
- г) обсягом отриманого прибутку, сплачених податків, кількостю створених робочих місць тощо.

17. До позикових джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства відносять:

- а) чистий прибуток підприємства;
- б) пайові внески засновників;
- в) амортизаційні відрахування;
- г) емісію облігацій підприємства.

18. Дисконтну ставку, за якої чистий приведений дохід дорівнює нулю, називають:

- а) середньозваженою вартістю капіталу;

- б) середньою депозитною ставкою;
- в) внутрішньою нормою дохідності;
- г) нормою дохідності інвестицій з урахуванням рівня інфляції, ризику та дохідності.

19. Чому дорівнює маржинальний прибуток у точці беззбитковості:

- а) виручці від продажу продукції;
- б) постійним витратам;
- в) змінним витратам;
- г) нулю?

20. Нерозподілений прибуток — це:

- а) загальний прибуток від усіх видів діяльності, з якого ще не сплачено податку на прибуток, та інші обов'язкові відрахування;
- б) частина чистого прибутку підприємства, що спрямовується на виплату дивідендів (процентів) власникам, винагороду працівникам, благодійництво тощо;
- в) частина валового прибутку, що залишається після вирахування позавиробничих витрат;
- г) частина чистого прибутку, що залишається на підприємстві як джерело резервів та інвестиційних ресурсів.

Практичні завдання

Задача-приклад 1. Проведіть фінансову діагностику підприємства з метою обґрунтування доцільності реалізації бізнес-проекту, який передбачає впровадження системи маркетингу та логістики.

Витрати на створення цієї системи становили 332 тис. грн. Завдяки цьому ринок продажів підприємства збільшиться на 15 %. Базовий рівень продажу становив 35 млн грн. Собівартість реалізованої продукції — 24 млн грн. За рахунок збільшення обсягів продажу собівартість одиниці продукції знизиться на 7 %.

Розв'язання:

Розраховуємо базовий рівень прибутку, для цього від виручки слід відняти собівартість реалізованої продукції:

$$П_6 = 35000 - 24000 = 11000 \text{ тис. грн.}$$

Базова рентабельність продажу (товарообороту) дорівнює:

$$P_6 = \frac{П_6}{РП_6} \times 100 \% = \frac{11000}{35000} \times 100 \% = 31 \%$$

Прогнозується зростання обсягу реалізації на 15 % після впровадження системи маркетингу та логістики. Обсяг реалізації при цьому становитиме:

$$РП = 35\ 000 \times 1,15 = 40\ 250 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок збільшення обсягів продажу собівартість одиниці продукції знизиться на 4 %. З урахуванням 15 %-го зростання обсягу виробництва собівартість дорівнюватиме:

$$\text{Собівартість} = 24\ 000 \times 1,15 \times (1 - 0,07) = 25\ 668 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість з урахуванням витрат на систему маркетингу та логістики дорівнюватиме:

$$\text{Собівартість} = 25\ 668 + 332 = 26\ 000 \text{ тис. грн.}$$

Проектний прибуток становить:

$$П_{\text{п}} = 40\ 250 - 26\ 000 = 14\ 250 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність продажу (товарообороту) при цьому становитиме:

$$P_{\text{пл}} = \frac{14\ 250}{40\ 250} \times 100 \% = 35 \%$$

Отже, рентабельність після впровадження системи маркетингу та логістики збільшується з 31 до 35 %. Отже, впровадження даної системи є доцільним.

Задача-приклад 2. Керівництво підприємства з виробництва напоїв розглядає два бізнес-проекти на найближчі п'ять років: перший — запровадження екологічної упаковки, а другий — зміна дизайну упаковки. За першим бізнес-проектом передбачається: ціна одиниці продукції — 8 грн, обсяг реалізації — 9500 тис. шт./рік, вартість необхідного обладнання — 45 000 тис. грн. За другим бізнес-проектом передбачається: ціна одиниці продукції — 6 грн, обсяг реалізації — 7500 тис. шт./рік, вартість необхідного обладнання — 37 000 тис. грн. Обґрунтувати доцільність створення спеціалізованого виробництва упаковки та обрати вигідні-

ший бізнес-проект, якщо рентабельність продукції становить 27 %, податок на прибуток — 16 %, ставка дисконтування — 18 %, а амортизація нараховується рівномірним методом.

Розв'язання:

Проведемо розрахунки для першого бізнес-проекту — запровадження екологічної упаковки:

$$\text{Річний чистий прибуток} = 8 \times 9500 \times 0,27 \times (1 - 0,16) = 13\,572 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Амортизаційні нарахування} = 45\,000 / 5 = 9000 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Грошовий потік} = 32\,319 + 4000 = 22\,572 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{1\text{-й рік}} = 36\,319 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{2\text{-й рік}} = 36\,319 / (1 + 0,18) = 19\,129 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{3\text{-й рік}} = 36\,319 / (1 + 0,18)^2 = 16\,211 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{4\text{-й рік}} = 36\,319 / (1 + 0,18)^3 = 13\,738 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{5\text{-й рік}} = 36\,319 / (1 + 0,18)^4 = 11\,643 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Сума дисконтованих грошових потоків} = 83\,293 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Середній дисконтований грошовий потік} = 83\,293 / 5 = 16\,659 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід = 83 293 – 45 000 = 38 293 тис. грн. Оскільки чистий приведений дохід є позитивним (більший за «0»), то проект уже є вигідним.

$$\text{Індекс дохідності інвестицій} = 83\,293 / 45\,000 = 1,85, \text{ тобто окупність інвестицій становить } 85 \%.$$

$$\text{Термін окупності інвестицій} = 45\,000 / 16\,659 = 2,7 \text{ років.}$$

Проведемо розрахунки для другого бізнес-проекту — зміна дизайну упаковки:

$$\text{Річний чистий прибуток} = 6 \times 7500 \times 0,27 \times (1 - 0,16) = 8036 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Амортизаційні нарахування} = 37\,000 / 5 = 7400 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Грошовий потік} = 8036 + 7400 = 15\,436 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{1\text{-й рік}} = 15436 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{2\text{-й рік}} = 36\,319 / (1 + 0,18) = 13\,082 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{3\text{-й рік}} = 36\,319 / (1 + 0,18)^2 = 11\,086 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Дисконтований грошовий потік}_{4\text{-й рік}} = 36\,319 / (1 + 0,18)^3 = 9395 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований грошовий потік_{5-й рік} = $36\,319 / (1 + 0,18)^4 = 7962$ тис. грн.

Сума дисконтованих грошових потоків = 59 961 тис. грн.

Середній дисконтований грошовий потік = $59\,961 / 5 = 11\,392$ тис. грн.

Чистий приведенний дохід = $59\,961 - 37\,000 = 19\,961$ тис. грн. Оскільки чистий приведенний дохід є позитивним (більший за «0»), то проект також доцільно реалізовувати.

Індекс дохідності інвестицій = $59\,961 / 37\,000 = 1,54$, тобто окупність інвестицій становить 54 %.

Термін окупності інвестицій = $37\,000 / 11\,392 = 3,25$ року.

Висновок: за результатами проведених розрахунків можна стверджувати, що обидва бізнес-проекти є вигідними, однак якщо їх порівняти, то перший варіант має вищий індекс окупності інвестицій і менший термін окупності. Окрім того, перший проєкт стосується запровадження екологічної упаковки в процесі виробництва, а отже, сприяє підвищенню соціальної відповідальності підприємства та зростанню попиту на його продукцію в майбутньому, тому перший бізнес-проект є вигіднішим, ніж другий.

Задача 1. На основі даних фінансових показників проведіть діагностику економічної безпеки підприємства в результаті реалізації бізнес-плану, розрахованого на п'ять років. Розрахуйте рентабельність сукупного та власного капіталу, операційну та чисту рентабельність продажу; рентабельність виробництва.

Вихідні дані для розрахунку показників рентабельності підприємства:

Показник, тис. грн	Рік				
	перший	другий	третій	четвертий	п'ятий
Власний капітал	3701	4765	4994	4389	3806
Валюта балансу	7294	8105	8421	7614	8283
Чистий дохід від реалізації продукції	10 483	2427	6285	6825	11 309
Собівартість реалізованої продукції	6688	7324	4758	5384	8692
Прибуток від операційної діяльності	3795	3103	953	1441	2616
Прибуток від звичайної діяльності	3017	1882	447	337	226
Чистий прибуток	2534	1581	375	283	190

Задача 2. Проведіть діагностику рентабельності виробничо-господарської діяльності підприємства за результатами впровадження бізнес-проекту, використовуючи дані таблиці.

Показник, тис. грн	На початок року	I проєкт (на кінець року)	II проєкт (на кінець року)
Власний капітал	2776	3574	3746
Поточні зобов'язання	2695	2505	2570
Валюта балансу	5471	6079	6316
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7862	1820	4714
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5016	5493	3569
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2846	2327	715
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	2263	1412	335
Чистий прибуток, тис. грн	1901	1186	281

Задача 3. Проведіть фінансову діагностику підприємства з метою обґрунтування доцільності реалізації бізнес-проекту, який передбачає використання нового спеціалізованого обладнання — автоматизованого чи комп'ютеризованого. Базовий рівень собівартості продукції становить 3150 грн/т. Ціна 1 т продукції дорівнює 2750 грн.

На купівлю та установку автоматизованого обладнання заплановано витратити 2350 тис. грн. Завдяки використанню даного обладнання собівартість продукції знизиться на 3 %. При цьому обсяг реалізації продукції заплановано на рівні 38 тис. т.

На впровадження комп'ютеризованого обладнання заплановано витратити 2800 тис. грн. Завдяки використанню даного обладнання собівартість продукції знизиться на 4 %, обсяг реалізації становитиме — 45 тис. т.

Ставка дисконтування дорівнює 17 %, податок на прибуток — 16 %, амортизація нараховується рівномірним методом. Обґрунтуйте, який тип обладнання доцільніше впроваджувати на підприємстві за допомогою таких показників, як чистий приведений дохід, індекс дохідності інвестицій і термін їх окупності.

Задача 4. Проведіть фінансову діагностику підприємства з метою обґрунтування доцільності реалізації бізнес-проекту, який передбачає впровадження системи маркетингу та логістики. Витрати на створення даної системи становили 1800 тис. грн. Завдяки цьому ринок продажу підприємства збільшиться на 21 %. Базовий рівень продажу дорівнює 37 млн грн. Собівартість реалізованої продукції — 32 млн грн. За рахунок збільшення обсягів продажу собівартість одиниці продукції знизиться на 5 %.

Задача 5. Керівництву підприємства з виробництва побутової техніки запропоновано розглянути два бізнес-проекти, реалізація яких розрахована на п'ять років: перший — упровадження нової технологічної лінії, а другий — заміна діючого обладнання на роботизовану установку. За першим бізнес-проектом передбачається: ціна одиниці продукції — 2500 грн, обсяг реалізації — 7000 тис. шт./рік, вартість необхідного обладнання — 15 000 тис. грн. За другим бізнес-проектом передбачається: ціна одиниці продукції — 2800 грн, обсяг реалізації — 6700 тис. шт./рік, вартість необхідного обладнання — 18 000 тис. грн. Обґрунтуйте доцільність інтенсивного оновлення виробництва упаковки та оберіть вигідніший бізнес-проект, якщо рентабельність продукції становить 32 %, податок на прибуток — 16 %, ставка дисконтування — 20 %, а амортизація нараховується рівномірним методом.

Задача 6. Визначте економічний ефект, що отримується в результаті впровадження бізнес-проекту щодо вдосконалення організаційно-технічного рівня виробництва на підприємстві, що займається пошиттям взуття.

Вихідні дані:

- кількість виробів за планом — 28 тис. шт.;
- норма часу за виготовлення виробу: до впровадження бізнес-проекту — 3,2 год., після впровадження бізнес-проекту — 2,5 год.;
- норма витрат сировини на одиницю продукції: до впровадження бізнес-проекту — $1,7 \text{ дм}^2$, після впровадження бізнес-проекту — $1,56 \text{ дм}^2$;
- ціна 1 дм^2 — 0,8 грн;
- режим роботи цеху: ефективний фонд часу на рік — 232 дні; тривалість зміни — 8 год.

Задача 7. Проведіть діагностику економічної безпеки підприємства в процесі реалізації бізнес-плану на основі фінансових показників.

Вихідні дані:

Показник, тис. грн	Рік		
	перший	другий	третій
Власний капітал	3350	3882	3729
Баланс	3647	4052	3943
Залишкова вартість основних фондів	1657	1652	1560
Оборотні активи	1968	2145	2278
Поточні зобов'язання	297	170	214
Грошові кошти	132	711	1474
Виробничі запаси	857	651	568
Незавершене виробництво	117	72	96
Готова продукція	143	229	35
Товари	3	4	3

Задача 8. За новим бізнес-планом передбачено виробництво пальт із натуральної шкіри. Розрахуйте роздрібну ціну одиниці виробу за вихідними даними, наведеними в таблиці.

Показник	Кількісне значення
Собівартість продукції, грн	3250
Рівень рентабельності продукції, %	27
Надбавка за високу якість і відповідність міжнародним стандартам, %	12
Ставка акцизного збору, %	39
Оптово-збутова надбавка до ціни з ПДВ, %	10

Задача 9. Проаналізувати запропонований спільний бізнес-проект з посередницькою компанією із закупівлі товару «А» в кількості 100 тис. од. за ціною 130 грн за одиницю товару. Середня ринкова ціна реалізації — 180 грн. Транспортні витрати — 35 грн. Термін реалізації — 30 днів. Для закупівлі використовуються кредитні ресурси. Кредитна ставка — 24 % річних. Рівень матеріальних витрат становить 5 % від обороту із закупівлі. Розмір обов'язкових платежів, що нараховуються на фонд оплати пра-

ці, — 38 %. Відрахування в інноваційний фонд — 3 % від націнки. Рівень витрат на оплату праці становить 8 % від обороту із закупівлі товарів.

Задача 10. Керівництвом компанії «А» та «Б» прийнято рішення щодо реалізації спільного бізнес-проекту з виробництва електроприладів, що передбачає укладання контракту з 10-го серпня поточного року. Термін реалізації контракту — 10 місяців. Вартість необхідних для виробництва кінцевої продукції робіт, включаючи запланований компанією «А» прибуток, на момент початку впровадження бізнес-проекту становить 600 тис. грн; витрати на заробітну плату — 15 % від початкової вартості контракту, витрати на матеріали та комплектувальні — 18 % і 34 % відповідно. Заплановано прибуток у розмірі 27 % від початкової вартості контракту. Витрати на проектування — 6 % від початкової вартості контракту.

Визначити залишкову вартість контракту, якщо відомо, що матеріали для виробництва обладнання були куплені в листопаді, комплектувальні — в грудні, а заробітна плата коригується на момент закінчення 2/3 часу, передбаченого контрактом на виготовлення продукції за даним бізнес-проектом.

У таблиці наведено динаміку цін за групами показників:

Період		Індекс цін на матеріали, %	Індекс цін на комплектувальні, %	Індекс витрат на заробітну плату, %
Перший рік	квітень	100	100	100
	серпень	130	104	109
	вересень	156	109	111
	жовтень	161	110	111
	листопад	161	114	111
	грудень	187	114	111
Другий рік	січень	208	114	114
	лютий	218	120	120
	березень	213	125	125
	квітень	213	125	130
	травень	208	125	135

Задача 11. Керівництвом підприємства прийнято рішення реалізувати бізнес-план, який передбачає укладання лізингового договору. Визначити, який з варіантів лізингових договорів є найефективнішим. Згідно з першою угодою вартість обладнання становить 700 тис. грн, термін — п'ять років за процентної ставки 12 %, оплата здійснюється один раз на місяць. Другий договір: вартість устаткування становить 800 тис. грн, термін — п'ять років за процентної ставки 14 %, оплата здійснюється один раз на два місяці, залишкова вартість — 10 %.

Задача 12. Порівнюючи два варіанти проекту, можна оцінити чутливість ефективності проекту до зміни цін на його продукцію. Для цього також використовується показник чистої приведеної вартості (NPV).

Розглянуті проекти	Величина NPV (тис. грн) за зміни ціни на:		
	-10 %	Базовий показник	+10 %
Проект 1	70	112	154
Проект 2	98	112	126

Який із проектів менш чутливий до цінових коливань?

Задача 13. Інвестору зроблено пропозицію придбати офісне приміщення корисною площею 15 000 м². На момент пропозиції воно здається в оренду єдиному орендарю. Щорічна абсолютна величина орендної плати розраховується за ставкою 115 грн/м² на місяць і виплачується авансом. Строк оренди закінчується за чотири роки. Орендар повідомив власника, що в кінці строку він звільнить приміщення.

На думку експертів, після від'їзду наявного орендаря найкращим і найефективнішим використанням приміщення буде його перемодельовання під три офісні секції площею 5000 м² кожна. Є підстави вважати, що в цьому випадку всі секції можна буде здавати в оренду за 175 грн/м² протягом п'ятого року. Перемодельовання приміщення коштуватиме 200 000 грн.

Вважається, що протягом п'ятого року на перебудову приміщення знадобиться півроку, а решту місяців воно буде зайняте орендарями в середньому на 1/3. Постійні витрати становитимуть 400 000 грн, операційні витрати — 15 % від річних рентних надходжень.

Протягом шостого року очікується, що пустуватиме лише одна секція. Ставка орендної плати, фіксовані та операційні витрати дорівнюватимуть 175 грн/м², 440 000 грн і 15 % відповідно.

Очікується, що з сьомого до десятого року заповнення зросте до 90 %. Орендна ставка за 1 м² становитиме в 7-му, 8-му, 9-му та 10-му роках 185, 195, 205 і 215 грн відповідно. Постійні витрати зростатимуть на 40 000 грн щорічно, починаючи з сьомого року. Частка операційних витрат залишиться незмінною.

За оцінками експертів, через 10 років дане приміщення можна буде продати не менш ніж за 32 млн грн.

У найближчі чотири роки, коли приміщення буде орендоване першим орендаром, установлюється ставка доходу 9 %. На другу частину прогнозного періоду ставка доходу оцінюється в 10 %, ставка дисконтування — 11 %.

Інвестору зробили пропозицію придбати дане офісне приміщення за 25 млн грн.

Яке рішення має прийняти інвестор? Розрахуйте поточну вартість даного об'єкта та обґрунтуйте вашу відповідь, використовуючи наведену інформацію.

Задача 14. Директор кондитерської фабрики пропонує вам очолити новий напрям діяльності підприємства, а саме — виробництво шоколадних картин. Він вимагає, щоб ви подали йому бізнес-план за таких прогнозних доходів і витрат, які наведено в таблиці. При цьому він очікує отримувати прибуток уже на 6-му місяці виробництва.

Доопрацюйте наведені нижче дані та обґрунтуйте реалістичність побажань вашого керівництва і внесіть власні пропозиції щодо їх швидшого здійснення, якщо заплановано взяти кредит у розмірі 600 тис. грн на півроку під 18 % річних.

ПЛАН ДОХОДІВ І ВИТРАТ КОМПАНІЇ ЗА ШІСТЬ МІСЯЦІВ, тис. грн

Показник	Місяці						Усього за півроку
	I	II	III	IV	V	VI	
А. Загальний обсяг продажу товарів	200	260	290	340	370	420	1880
Б. Собівартість проданих товарів — усього:	127,96	148,96	159,46	176,96	187,46	204,96	1005,76

Закінчення табл.

Показник	Місяці						Усього за півроку
	I	II	III	IV	V	VI	
У тому числі: матеріальні витрати	70	91	101,5	119	129,5	147	658
Прямі затрати праці	42	42	42	42	42	42	252
Нарахування на заробітну плату	15,96	15,96	15,96	15,96	15,96	15,96	95,76
В. Валовий прибуток	72,04	111,04	130,54	163,04	182,54	215,04	874,24
Г. Операційні витрати — усього:	215,59	219,59	221,59	225,24	227,24	230,24	1339,47
У тому числі: заробітна плата іншого персоналу	64	64	64	64	64	64	384
Нарахування на заробітну плату	24,32	24,32	24,32	24,32	24,32	24,32	145,92
Комунальні послуги	45	45	45	45	45	45	270
Амортизаційні відрахування	50,27	50,27	50,27	47,92	47,92	47,92	294,55
Інші операційні витрати	32	36	38	44	46	49	245

Задача 15. ТОВ «Інноватика» планує провести технічне переозброєння. Вартість проекту — 4200 тис. грн, у тому числі купівля нового технічного обладнання — 2900 тис. грн, пусконаладжувальні роботи — 800 тис. грн, придбання матеріальних ресурсів — 300 тис. грн, витрати на маркетингові дослідження — 200 тис. грн. Джерела фінансування: довгостроковий кредит на три роки — 2400 тис. грн, власні кошти — 1800 тис. грн. Ціна одиниці продукції — 40 грн, собівартість — 31 грн, сума постійних витрат — 3480 тис. грн.

Планується в першому році випустити 250 тис. одиниць продукції. Реалізація проекту дає можливість збільшувати щорічно обсяг випуску продукції в натуральному виразі на 8 % порівняно з базовим роком за ціни у 40 грн. За результатами проведених маркетингових досліджень щорічно можна реалізувати продукції на 15 % більше, але за ціною 38 грн. Проектна потужність спро-

можна забезпечити такий випуск. Мінімально корисний строк експлуатації устаткування — п'ять років. Номінальна процентна ставка (реальна процентна ставка + темп інфляції) за кредит дорівнює 20 %. Погашення основної суми боргу починається з початку другого року.

Розрахувати:

- прогнозний потік грошових коштів; показники економічної доцільності інвестування проекту;
- точку безбитковості;
- графік обслуговування та погашення кредиту;
- обґрунтувати управлінське рішення щодо доцільності збільшення обсягу продажу при зниженні ціни реалізації.

Контрольні завдання для розроблення бізнес-плану

1. Спрогнозуйте та обґрунтуйте обсяги продажу продуктів (послуг), прямі та операційні витрати на виробництво й реалізацію, обсяги валового, операційного й чистого прибутку вашого підприємства в плановому періоді (по місяцях — за перший рік і по кварталах — за другий і третій роки).

2. Проведіть аналіз безбитковості вашого підприємства.

3. Дайте оцінку впливу наступних подій на точку безбитковості:

- а) 10 % зростання/падіння обсягу продажу;
- б) 10 % зростання/падіння ціни продажу;
- в) 10 % зростання/падіння питомих змінних витрат;
- г) 10 % зростання/падіння постійних витрат;

г) уведіть вимогу досягнення планового прибутку за перший рік — який тепер обсяг продукту вам треба реалізувати для забезпечення безбитковості.

4. Визначте, які кошти вам необхідні та для чого, порівняйте з власним капіталом (рівень левериджу).

5. Укажіть, де ви збираєтесь одержати кошти, та побудуйте графік потреб і погашення позики.

6. Якщо плануєте випускати акції, оцініть вартість підприємства та частку, яку збираєтесь продати.

7. Чи є застава, гранти, позики, приватні джерела?

8. Охарактеризуйте фінансовий стан компанії на кінець кожного року планового періоду й дайте оцін-

ку очікуваної ефективності фінансової діяльності підприємства.

9. Обчисліть активи, пасиви та власний капітал компанії на кінець кожного року планового періоду, складіть баланси.

10. Як розраховані фінансові коефіцієнти співвідносяться з показниками аналогічних компаній та із середньогалузевими? Які коефіцієнти не збігаються і чим це можна пояснити?

11. На яке винагородження можуть сподіватися кредитори та інвестори, якщо візьмуть участь у реалізації проекту?

12. Визначте шляхи відступу ваших інвесторів.

ТЕМА 1.6

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

КЛЮЧОВІ ТЕРМИНИ Й ПОНЯТТЯ:

- ризик;
- підприємницький ризик;
- концепція управління ризиками;
- оцінювання рівня ризику;
- мінімізація негативних наслідків ризиків;
- хеджування;
- страхування.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- сутність та основну мету розроблення підрозділу бізнес-плану «Оцінювання ризиків»;
- особливості ідентифікації, оцінювання рівня ризику та способів реагування на небезпеки й загрози для бізнесу;
- основні аспекти концепції управління ризиками;
- методи мінімізації рівня ризиків у підприємницькій діяльності.

ВМТИ:

- ідентифікувати чинники, що збільшують або зменшують негативний вплив певного виду ризику на бізнесову діяльність;

- оцінювати рівень ризику бізнес-проекту з метою визначення доцільності його інвестування;
- визначати допустимий рівень можливого ризику;
- приймати рішення щодо застосування конкретних заходів для мінімізації рівня ризиків у бізнесовій діяльності.

Ризик приходить від незнання того, що ти робиш..

УОРРЕН БАФФЕТ

Резюме до теми

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.

➤ Концепція управління ризиками має охоплювати:

— оцінювання рівня ризику й побічних результатів, здатних негативно вплинути на результати діяльності підприємства;

— опрацювання економічних та інших заходів для запобігання можливим негативним наслідкам ризикованої діяльності.

➤ Загальний підхід до оцінювання 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 та визначенні доцільності його інвестування;

Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою.

— установленні допустимого рівня можливого ризику;

— здійсненні конкретних заходів для зниження ризику в бізнесовій діяльності.

➤ Альтернативні плани складаються з метою своєчасного реагування на можливі негативні наслідки ризикової ситуації. Безпосередня процедура розроблення 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.

➤ 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 компанією (у тому числі й за рахунок значного розширення інформаційного поля, що використовується в процесі розроблення бізнес-планів);

— диверсифікація (розподіл між різними проектами) та лімітування (установлення верхньої межі інвестування в певний проект) інвестиційних ресурсів;

— самострахування (утворення спеціалізованого резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів).

Як підприємець ви мусите дуже швидко зрозуміти, що не існує такої речі, як провал. Якщо звернутися до досвіду Virgin, то стане зрозуміло, що наша здатність швидко реагувати на зміни допомагала пом'якшити наслідки невдач. Потрібно вміти швидко визнавати, що з'явилися проблеми, і або змінювати курс, або згорнути бізнес. Ми керуємо нашою компанією раціонально і малими силами. У нас мінімум тяганини і, безумовно, немає ніякої бюрократії. Ми приймаємо і втілюємо в життя рішення швидко – зазвичай іще до того, як наші конкуренти на ринку проведуть свою п'яту нараду з даного приводу.

Річард Бренсон

Тестові завдання

1. Для обґрунтування в бізнес-плані концепції управління ризиками важливе значення має виділення такої групи ризиків:

- а) систематичні;
- б) ендегенні;

- в) системні;
- г) випадкові.

2. Який ризик може бути зумовлений непередбачуваними змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі:

- а) статичний;
- б) системний;
- в) систематичний;
- г) динамічний?

3. Який 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:

- а) статичний;
- б) системний;
- в) систематичний;
- г) динамічний?

4. Неадекватна оцінка потреб сфери споживання та власного виробництва може призвести до виникнення:

- а) маркетингових ризиків;
- б) ризиків, пов'язаних з неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності;
- в) ризиків, пов'язаних із системою взаємодії з партнерами та контрагентами;
- г) ризиків непередбачених витрат і збільшення кошторису.

5. Непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси може призвести до виникнення:

- а) ризиків, пов'язаних із упровадженням інновацій, венчурного бізнесу;
- б) ризиків, пов'язаних із забезпеченням прав власності на запатентовані вироби;
- в) ризиків, пов'язаних із системою взаємодії з партнерами та контрагентами;
- г) ризиків непередбачених витрат і збільшення кошторису.

6. Недостатньо обґрунтована сегментація ринку збуту може призвести до виникнення:

- а) ризиків, пов'язаних з непередбаченою конкуренцією;

- б) ризиків, пов'язаних з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї;
- в) маркетингових ризиків;
- г) ризиків, пов'язаних із системою взаємодії з партнерами та контрагентами.

7. Основною причиною виникнення ризиків, пов'язаних із конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю) може бути:

- а) непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси;
- б) неврахування в бізнес-плані можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій та ін.;
- в) недостатні обсяги запатентованих технічних, маркетингових, дизайнерських рішень;
- г) проникнення на ринок значної кількості диверсифікованих та інших компаній.

8. У бізнес-плані обов'язковим є такий аналіз ризиків:

- а) якісний;
- б) аналітичний;
- в) методичний;
- г) критичний.

9. Який аналіз ризиків є найскладнішим і дає змогу конкретно визначити ступінь імовірності окремих ризиків, а отже і здійсненність у цілому певного проекту:

- а) критичний;
- б) динамічний;
- в) кількісний;
- г) аналітичний?

10. Який метод оцінювання ризиків у бізнес-плануванні може використовуватися за наявності значного обсягу аналітико-статистичної інформації, що уможливорює визначення ступеня ризику через величину середньоквадратичного відхилення від очікуваних показників:

- а) метод експертних оцінок;
- б) статистичний метод;
- в) аналітичний метод;
- г) метод аналогій?

11. Який метод оцінювання ризиків базується на ідентифікації зон ризику з урахуванням різного рівня ризикованості окремих елементів витрат:

- а) метод експертних оцінок;
- б) статистичний метод;
- в) аналітичний метод;
- г) метод аналізу доцільності витрат?

12. Який метод оцінювання ризиків у бізнес-плануванні може використовуватися за браком інформації:

- а) метод експертних оцінок;
- б) статистичний метод;
- в) аналітичний метод;
- г) метод аналогій?

13. Який метод оцінювання ризиків може використовуватися для врахування чинників невизначеності, характерних для оцінювання проектів у бізнесі:

- а) метод експертних оцінок;
- б) статистичний метод;
- в) аналітичний метод;
- г) метод аналогій?

14. Різниця між очікуваним (запланованим без урахування ризику) прибутком від певного підприємницького проекту та прибутком з імовірним ризиком — це:

- а) премія за ризик;
- б) ціна ризику;
- в) критична точка ризику;
- г) інша відповідь.

15. До зовнішніх способів зниження (оптимізації, передавання) ризику належить:

- а) підвищення якості та ефективності управління фірмою;
- б) розподіл (делегування) частини ризиків партнерам по реальному бізнес-плану, які матимуть змогу контролювати ризик;
- в) диверсифікація (розподіл інвестицій між різними об'єктами, видами діяльності, послугами тощо);
- г) створення запасів (резервів) для покриття можливих непередбачених витрат.

16. До внутрішніх способів зниження (оптимізації, передавання) ризику належить:

- а) хеджування;
- б) страхування ризику, тобто передання певних ризиків страховій компанії;
- в) диверсифікація (розподіл інвестицій між різними об'єктами, видами діяльності, послугами тощо);
- г) розподіл (делегування) частини ризиків партнерам по реальному бізнес-плану, які матимуть змогу контролювати ризик.

17. Який метод передбачає оцінювання ступеня ризику розрахунком середньоквадратичних відхилень від очікуваних показників:

- а) метод експертних оцінок;
- б) статистичний метод;
- в) аналітичний метод;
- г) метод аналогій?

18. З метою своєчасного реагування на можливі негативні наслідки ризикової ситуації потрібно розробляти:

- а) стратегію розвитку;
- б) тактичний план;
- в) стратегічний намір;
- г) альтернативні плани.

19. Який метод мінімізації ризику передбачає укладення довгострокової угоди на поставку продукції за обумовленою ціною:

- а) хеджування;
- б) диверсифікація;
- в) страхування;
- г) самострахування?

20. Основною причиною виникнення ризиків, пов'язаних з виникненням конфліктів у процесі формування певного підприємницького проекту й розвитку поточної діяльності фірми, може бути:

- а) низький рівень патентного захисту;
- б) фінансування з проектних коштів інших видів робіт;
- в) експансія з боку іноземних експортерів;
- г) створення продуктів-замінників.

Практичні завдання

Задача-приклад 1. Експерти компанії, що займається виробництвом побутової техніки, визначили такі показники прибутку залежно від ситуації на ринку.

Вид продукції	Прибуток залежно від ситуації на ринку, млн грн		
	Ситуація 1	Ситуація 2	Ситуація 3
Холодильники	48	67	52
Морозильники	89	24	46
Кондиціонери	72	49	76

Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари зростатиме, а його структура залишиться незмінною, то який вид продукції слід обрати? Чому?

Якщо існує ризик (експерти вважають найбільш імовірною реалізацію ситуації № 1 — 40 %, № 2 — 35 %, № 3 — 25 %), то вибір якого виду продукції є оптимальним?

Припустимо, що умови реалізації товарів будуть несприятливими. Який вид продукції ви обрали б? Зробіть відповідні висновки.

Розв'язання

У першому випадку найуспішнішим буде рішення зосередитися на реалізації морозильників, що дає максимальний прибуток (89 млн грн).

У другому випадку необхідні розрахунки показників очікуваного прибутку як за кожною ситуацією, так і сукупних по кожній із стратегій.

Вид продукції	Прибуток залежно від ситуації на ринку, млн грн			Очікуваний прибуток, млн грн
	Ситуація 1 (40 %)	Ситуація 2 (35 %)	Ситуація 3 (25 %)	
Холодильники	19,2	23,45	13	55,65
Морозильники	35,6	8,4	11,5	55,5
Кондиціонери	28,8	17,15	19	64,95

Отже, в умовах невизначеності та ризику оптимальним буде вибір реалізації кондиціонерів (64,95 млн грн).

У третьому випадку можна застосувати вибір максимального з мінімального: № 1 — 48, № 2 — 24, № 3 — 49. Із них обираємо найвищий показник прибутку — це реалізація холодильників.

Задача 1. Експерти підприємства, що виробляє канцелярське приладдя, визначили такі показники прибутку залежно від ситуації на ринку.

Вид продукції	Прибуток залежно від ситуації на ринку, млн грн		
	Ситуація 1	Ситуація 2	Ситуація 3
Блокноти	56	78	61
Зошити	104	28	54
Степлери	84	57	89

Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари зростатиме, а його структура залишиться незмінною, то який вид продукції слід обрати? Чому?

Якщо існує ризик (експерти вважають найбільш імовірною реалізацію ситуації № 1 — 25 %, № 2 — 40 %, № 3 — 35 %), то вибір якого виду продукції є оптимальним?

Припустимо, що умови реалізації товарів будуть несприятливими. Який вид продукції ви обрали б? Зробіть висновки.

Задача 2. Власник квіткового магазину на початку кожного дня закупає троянди за ціною 10 грн/шт., а реалізує за ціною 15 грн/шт. Досвід показав, що за день можна продати три, чотири або п'ять коробок з квітами. У кожній коробці — 50 троянд. Якщо троянди протягом дня не продаються, то під вечір власник квіткового магазину знижує ціни на троянди до 5 грн/шт., бо на наступний день товарний вигляд троянд буде втрачений. Сто днів спостережень привели до такого висновку: три коробки квітів продавалися 45 разів, чотири коробки — 20 разів, п'ять коробок — 35 разів.

Скільки коробок троянд щоденно має закуповувати власник магазину, щоб отримати максимум доходу? Визначити очікуваний максимальний дохід в умовах ризику.

Задача 3. Підприємець розглядає бізнес-план відкриття нового цеху. Якщо він відкриє великий цех, то за сприятливого стану ринку отримає 700 тис. грн прибутку, за несприятливого — зазнає збитків 400 тис. грн. Маленький цех принесе йому 300 тис. грн прибутку за сприятливого стану ринку і 100 тис. грн збитків — за несприятливого. Шанси сприятливого і несприятливого стану ринку він оцінює однаково. Дослідження ринку, яке може провести експертна компанія, коштуватиме підприємцю 50 тис. грн.

Експертна компанія вважає, що стан ринку виявиться несприятливим з імовірністю 0,4. Водночас за позитивного експертного висновку стан ринку виявиться сприятливим з імовірністю 0,9. За негативного висновку стан ринку може виявитися сприятливим з імовірністю 0,3. Використовуючи дерево рішень, допоможіть підприємцю ухвалити правильне рішення. Чи слід замовляти проведення дослідження ринку? Чи слід відкривати цех, і якщо так, то який саме? Яка очікувана вартісна оцінка найкращого рішення?

Задача 4. Підприємець розглядає питання щодо відкриття кав'ярні. Можливі три варіанти дій.

А. Відкрити велику кав'ярню вартістю 4175 тис. грн. За цього варіанта можливі великий попит (річний дохід обсягом 385 тис. грн протягом наступних п'яти років) з імовірністю 0,75 і низький попит (щорічні збитки 65 тис. грн) з імовірністю 0,25.

Б. Відкрити маленьку кав'ярню вартістю 545 тис. грн. За цього варіанта можливі великий попит (річний дохід обсягом 225 тис. грн протягом наступних п'яти років) з імовірністю 0,75 і низький попит (щорічні збитки 25 тис. грн) з імовірністю 0,25.

В. Відкласти відкриття кав'ярні на один рік для збору додаткової інформації, яка може бути позитивною або негативною з імовірністю 0,87 і 0,13 відповідно. У разі позитивної інформації щодо попиту можна відкрити кав'ярню згідно з зазначеними вище даними, а ймовірність великого й низького попиту змінюється на 0,9 і 0,1 відповідно. Доходи на наступні чотири роки залишаються колишніми. У разі негативної інформації підприємець кав'ярню не відкриватиме.

Усі розрахунки виражені в поточних цінах і не повинні дисконтуватися. Наведіть дерево рішень. Визначити найефективнішу послідовність дій, ґрунтуючись на очікуваних доходах. Яка очікувана вартісна оцінка найкращого рішення?

Задача 5. У підприємства, яке реалізує свій товар на одному з десяти ринків регіону, з'явилися дві компанії-конкуренти, кожна з яких планує вийти на один з цих десяти ринків регіону. Відомо, що в разі конкуренції підприємства одночасно з двома компаніями воно збанкрутує. Яка ймовірність банкрутства підприємства, якщо можливість вибору конкурентами ринків однакові?

Задача 6. Деталі, виготовлені цехом заводу, потрапляють на перевірку щодо їх стандартності до одного з двох контролерів. Ймовірність того, що деталь потрапить до першого контролера, дорівнює 0,7, а до другого — 0,3. Ймовірність того, що придатна деталь буде визнана нестандартною першим контролером, дорівнює 0,06, а другим — 0,05. Визначити ймовірність того, що випадково обрана деталь буде визнана нестандартною.

Задача 7. За розробленим бізнес-проектом передбачений рух комплексувальних товарів із-за закордону. Вартість імпортованих товарів для покупців чи експортних товарів для продавців може збільшуватись або зменшуватись у результаті зміни валютних курсів. Власник бізнесу з України, купуючи товари в постачальника зі США за 20 тис. дол., коли обмінний курс долара США та української гривні дорівнює 8,5 грн/дол., планує, що заплатити за дані товари 170 тис. грн. Однак, якщо на той час, коли настане дата платежу, обмінний курс дорівнюватиме 9 грн/дол., витрати імпортера мають бути 180 тис. грн, або на 10 тис. грн більше, ніж передбачалося спочатку.

Окрім того, американський експортер у будь-якому разі отримає 20 тис. дол. і не піддаватиметься ризику зміни валютного курсу.

Як зміниться ситуація, якщо контракт буде укладено в українських гривнях на суму 170 тис. грн?

Задача 8. Британська компанія планує реалізувати в США масштабний бізнес-проект за допомогою своєї дочірньої компанії, вартість чистих активів якої на 1 січня поточного року становила 387 млн дол. Для складання консолідованого звіту необхідно перевести долари у фунти стерлінгів. Курси валют на початок і кінець року такі: на 1 січня — 1,82 дол. за 1 фт., на 31 грудня — 1,9 дол. за 1 фт.

Яка вартість чистих активів дочірньої компанії на 1 січня?

Задача 9. У реалізації бізнес-проекту щодо будівництва багатоквартирного житлового будинку задіяно два учасники: компа-

нія-власник земельної ділянки і права на його забудову та будівельна компанія. За умовами бізнес-проекту передбачено, що компанія надасть земельну ділянку, всю необхідну проектну документацію, а також здійснить витрати, пов'язані з оформленням усіх необхідних документів. Крім того, компанія відповідає за організацію та проведення реклами. Будівельна компанія бере на себе всі витрати, пов'язані з будівництвом житлового будинку.

Доходи від продажу квартир розподілені у такий спосіб: 20 % квартир безкоштовно передаються муніципалітету міста та по 40 % отримує кожний учасник проекту.

Необхідна інформація для розрахунку стійкості проекту наведена в таблиці.

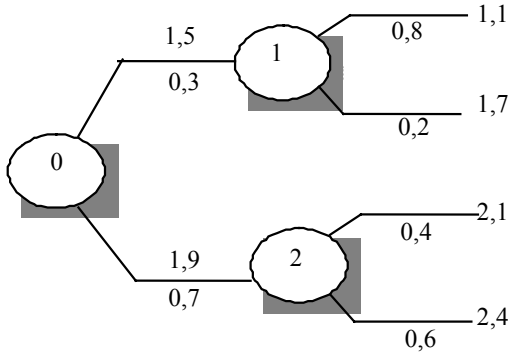
Показник	Одиниці виміру	Базовий варіант	Ризиковий варіант
Загальна площа квартир	м ²	500	500
Ринкова вартість 1 м ²	грн	7200	6400
Оціночна вартість земельної ділянки	грн	800 000	800 000
Організаційні витрати компанії	грн	40 000	60 000
Реклама	грн	80 000	120 000
Проектна документація	грн	200 000	200 000
Вартість будівництва 1 м ²	грн	2000	3360

Задача 10. Для розроблення бізнес-плану необхідно прийняти рішення щодо монтажу нової виробничої лінії. Якщо нова лінія працюватиме безвідмовно, підприємство отримає прибуток 400 млн грн. Якщо вона не працюватиме, компанія втратить 300 млн грн. За оцінками експертів, існує ймовірність 65 %, що нова виробнича лінія не функціонуватиме. Можна створити експериментальну установку, а потім вирішити, чи монтувати виробничу лінію. Експеримент коштує 20 млн грн. Головний експерт вважає, що існує ймовірність 55 %, що експериментальна установка працюватиме. Якщо експериментальна установка працюватиме, то з імовірністю 85 % змонтована виробнича лінія також функціонуватиме. Якщо експериментальна установка не працюватиме, то змонтована виробнича лінія також не працюватиме з імовірністю 25 %.

Прийміть рішення щодо монтажу виробничої лінії. Яка очікувана вартісна оцінка найкращого рішення?

Задача 11. Компанія «Юпітер» може інвестувати 4,5 млн грн. Розглядаються такі інвестиційні проекти, що піддаються дробленню (грошові потоки зі знаком «+», грошові потоки зі знаком «-»); А (-4; 1,5; 1,7; 2,3), В (-3,8; 1,2; 1,8; 2,4) і С (-3,4; 1; 1,4; 3,8). Альтернативні витрати за інвестиціями — 14%. Визначте оптимальний інвестиційний портфель.

Задача 12. Початкові інвестиції за розробленим бізнес-планом становлять 3,5 млн грн. Дерево ймовірностей інвестиційного проекту має такий вигляд (грошові суми вказані в млн грн).



Задача 13. На основі даних, наведених у таблиці, інвестору необхідно вибрати, куди вкласти свої кошти: в рекламну або торговельну діяльність. Рентабельність аналогічних компаній за останні п'ять років наведено в таблиці:

Вид бізнесу	Рентабельність продажів, %				
	I рік	II рік	III рік	IV рік	V рік
Торговельне підприємство	17	20	19	14	22
Рекламне підприємство	22	19	21	24	25

Виходячи з критерію ризику та ефективності функціонування оберіть і обґрунтуйте вид бізнесу, прийнятний для інвестора.

Контрольні завдання для розроблення бізнес-плану

1. Визначте ризики, які можуть бути пов'язані з помилковим вибором місії, стратегічних і фінансових цілей діяльності вашого підприємства.

2. Ідентифікуйте ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницького проекту фінансовими ресурсами, непередбаченою конкуренцією, упровадженням інновацій, функціонуванням венчурного бізнесу, а також маркетингові ризики та вкажіть причини їх виникнення.

3. З'ясуйте, які ризики потребують відповідного оцінювання в процесі обґрунтування бізнес-плану.

4. Розпишіть складові концепції управління ризиками.

5. Чи передбачається в бізнес-плані оцінювання рівня ризиків? На чому базується загальний підхід до оцінювання ризиків?

6. Складіть програму мінімізації ризиків.

ТЕМА 1.7

РЕЗЮМЕ БІЗНЕС-ПЛАНУ

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ:

- розповідне резюме;
- оглядове резюме (синопсис);
- опис компанії;
- конкурентні переваги;
- ключові компетенції;
- стратегії виходу з бізнесу.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- цілі та завдання резюме бізнес-плану;
- основні вимоги до формування резюме;
- ключові положення резюме, необхідні для привернення уваги кредиторів та інвесторів з метою фінансування та співпраці;
- способи розроблення резюме бізнес-плану.

ВМІТИ:

- відображати основні результати створення бізнес-плану через формування резюме;

- обирати форму розроблення резюме бізнес-плану;
- застосовувати різні способи написання резюме бізнес-плану залежно від особливостей діяльності підприємства;
- звертати увагу на ключові аспекти бізнес-плану з метою спонукання інвесторів чи кредиторів до подальшого його розгляду та співпраці.

Є головний секрет успіху, з яким не може зазнати невдачі жодна людина. Його ім'я — простота, яка зменшує будь-яку проблему до найпростішої.

ГЕНРІ ДЕТЕРДІНГ

Резюме до теми

Резюме — найважливіша частина бізнес-плану, яка має мотивувати читача до розгляду бізнес-плану в цілому. Незалежно від того, наскільки вигідним є товар, який прибуток здатен принести ринок чи наскільки новими є технології, тільки резюме переконує читача в тому, що варто витратити додатковий час, аби ознайомитися з даним товаром, ринком і технологіями. Головне завдання резюме — показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти.

Добре резюме дає можливість зрозуміти, чому це підприємство цікавить мене. Я очікую побачити ясне формулювання довгострокової місії, короткий огляд персоналу, технологій і відповідності ринку. Дайте відповідь на такі запитання: «Що це? Що це створює? Чому будь-хто це купить?» Перекладуючи вислів одного з героїв фільму «Поле мрій», ми хочемо знати, «чи придуть вони (покупці), якщо ми профінансуємо це?»

Енн Уінблад

➤ Резюме готують на завершальному етапі створення бізнес-плану. Воно відбиває результати процесу складання бізнес-плану в цілому та має бути написане лише після чіткого розгляду всіх аспектів бізнесу.

➤ У резюме в стислому вигляді мають бути донесені до читача такі основні положення:

- основна концепція бізнесу має сенс;
- бізнес ретельно сплановано;
- менеджмент володіє відповідними діловими якостями;
- існує чітко окреслений ринок;
- бізнес засновується на суттєвих конкурентних перевагах;

– фінансові прогнози є реалістичними;
– інвестори чи кредитори мають чудову можливість заробити кошти.

➤ Ясний, сильний стиль корисний у резюме більше, ніж у будь-якому іншому розділі бізнес-плану. Динамічний логічний стиль резюме може мати вирішальне значення для прийняття рішення щодо бізнес-плану.

➤ Основна перевага резюме — лаконічність. Інвестор повинен прочитати його не більше ніж за п'ять хвилин. Відповідно — обсяг резюме не перевищує однієї-двох сторінок. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати, занадто стисле — може створити неадекватне уявлення про бізнес.

➤ Залежно від особливостей бізнесу та здібностей автора виокремлюють два способи написання резюме бізнес-плану: оглядове (синопсис) та розповідне. В оглядовому резюме в стислій формі наводять висновки з кожного розділу бізнес-плану. Перевага цього резюме полягає в тому, що його відносно легко підготувати, а також воно не потребує якихось особливих здібностей автора. Єдиний недолік синопсису в тому, що його доволі часто сприймають як «сухий» переказ. Розповідне резюме більше схоже на твір, при цьому презентація бізнес-плану в ньому може вирізнятися більшим драматизмом або емоціями. Однак для того, щоб підготувати розповідне резюме, яке містило б необхідну інформацію та викликало довіру, необхідна наявність у автора відповідних навичок.

Практичні завдання

Завдання 1. Виділіть основні моменти кожного розділу бізнес-плану та сформулюйте резюме оглядового типу на основі опису перелічених нижче положень:

1) *опис підприємства*: вкажіть назву компанії, тип бізнесу, місцезнаходження та юридичний статус;

2) *місія підприємства*: сформулюйте коротку декларацію про наміри компанії;

3) *стадія розвитку*: вкажіть, є ваша компанія новим підприємством чи це вже функціонуючий суб'єкт господарювання; коли компанія була заснована; наскільки успішно ви просуваєте свій товар чи послуги; чи здійснюєте продаж товару і т. ін.;

4) *товари та послуги*: перелічіть товари та послуги, які продає чи планує продавати ваша компанія;

5) *цільовий ринок*: перелічіть ринки, які ви плануєте охопити, та поясніть, чому обрали саме їх; наведіть результати дослідження ринку;

6) *стратегії маркетингу та продажу*: коротко опишіть, як ви плануєте охопити ваш цільовий ринок, а також рекламу, як розсилатиме зразки продукції, чи проводитимете торговельні виставки, які ще методи ви будете використовувати для забезпечення обсягів продажу;

7) *конкуренти та розподіл часток ринку*: вкажіть ваших безпосередніх конкурентів, а також розподіл між ними часток ринку;

8) *конкурентні переваги та особливості*: наведіть чинники конкурентоспроможності компанії; перелічіть її найважливіші особливості (наявність патентів, значних контрактів або заяв про наміри);

9) *менеджмент*: коротко опишіть послужний список і ділові якості члена управлінської команди (передусім засновника підприємства);

10) *виробництво*: опишіть ключові особливості операцій, такі, як місцезнаходження, найважливіші дистриб'ютори чи постачальники, використання орієнтованих на зниження витрат методів виробництва тощо;

11) *фінанси*: вкажіть очікуваний обсяг виторгу та прибутків підприємства в найближчі три роки;

12) *довгострокові цілі*: опишіть бажаний стан підприємства (наприклад, обсяг продажу, чисельність працівників, кількість філій, частка ринку) за п'ять років;

13) *необхідні грошові кошти та стратегії виходу*: вкажіть обсяг потрібних грошових коштів, напрями їх використання та способи повернення інвесторами чи кредиторами.

Завдання 2. За результатами розроблення окремих розділів бізнес-плану сформулюйте резюме розповідного типу з використанням основних пунктів, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ
РОЗПОВІДНОГО РЕЗЮМЕ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Ключове положення	Сутність інформації, необхідної для резюме
Компанія	Опишіть підприємство, стадію його розвитку, стадію створення товару, юридичний статус, місцезнаходження та місію

Ключове положення	Сутність інформації, необхідної для резюме
Концепція	Розкажіть історію компанії та запланованого випуску товару, як Ви ідентифікували ринкові можливості, які товари та послуги плануєте запропонувати ринку
Ринкові можливості	Опишіть цільовий ринок та тенденції його розвитку. У чому ви вбачаєте необхідність створення підприємства? Охарактеризуйте результати досліджень ринку та конкурентів, а також можливості подальшого розвитку
Конкурентні переваги та ключові компетенції	Виділіть чинники успішної конкуренції компанії, перелічіть її ключові компетенції, особливості (наявність патентів, значних контрактів, декларації про наміри тощо), укажіть, які бар'єри входу на ринок необхідно буде подолати новим конкурентам
Управлінська команда	Наведіть списки та вкажіть ділові якості ключових менеджерів, а також розкажіть про їх успішний діловий досвід
Ключові показники та події	Перелічіть етапи, на яких ви будете оцінювати результативність діяльності компанії, а також укажіть дати настання ключових подій (певний рівень доходу чи прибутку, цільова частка ринку, дата відвантаження першої партії товару, кількість працівників або місць ведення бізнесу)
Фінанси	Укажіть обсяг необхідних грошових коштів, кількість імовірних інвесторів, напрями використання отриманих фондів та способи повернення інвесторами чи кредитором вкладених коштів

ПІДСУМКОВІ КОМПЛЕКСНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ (КЕЙСИ)

Кейс 1. Вихідна інформація. Ви займаєтесь розробленням бізнес-плану з виробництва ковбасної продукції. На ринку даної продукції відбулися такі події: у пресі з'явилися статті про масові інфекційні захворювання великої рогатої худоби; ціни на яловичину знизилися на 10 %; знизилася кількість вегетаріанців у країні; знизилися доходи споживачів.

Для реалізації бізнес-плану підприємство використовує свинину та яловичину, купуючи їх на ринку за такими цінами: свинину — 50 грн, яловичину — 60 грн.

За даним бізнес-планом Ви маєте можливість просувати свою продукцію через ланцюг посередників, що складається з трьох

оптових посередників і роздрібного магазину. Кожен з посередників робить свою націнку на товар у розмірі 15 % до ціни підприємства-виробника.

Відомо також, що за допомогою використання реклами за маркетинг-планом приріст прибутку становитиме 925 тис. грн. Витрати на рекламу складаються з рекламного оголошення в пресі: тариф на 1 см² газетної площі — 265 грн; оголошення займають загальну площу 60 см². Телевізійна реклама: тариф за 1 хв. демонстрації по телебаченню — 8 тис. грн; заплановано укласти договір на п'ять днів показу по 5 хв./день. Пряма поштова реклама: розіслати 100 тис. рекламних листівок; виготовлення (друкування) обійдеться по 0,1 грн/шт.; розсилання коштуватиме 5 грн/шт.

Виходячи з оцінки ринкової кон'юнктури і цін за бізнес-планом передбачається, що роздрібна ціна одного з видів ковбас, а саме «Московської», може бути встановлена на рівні 120 грн/кг. При цьому прибуток і витрати роздрібною торгівлі становлять 30 % ціни, прибуток і витрати оптової торгівлі — 15 %, а власний прибуток підприємства — 25 %.

Також заплановано провести заміну старої системи організації праці на нову (дані наведені в табл.).

Дані про пакувальне виробництво	Попередня система	Нова система
Чисельність робітників, зайнятих пакуванням виробленої продукції, осіб	120	90
Середня інтенсивність праці одного робітника, шт.	40	68
Середній заробіток одного робітника, грн	3500	4700

Окрім того, реалізація бізнес-плану передбачає створення системи логістики. Витрати на створення цієї системи становитимуть 130 тис. грн. Завдяки цьому ринок продажу підприємства збільшиться на 2 %. Базовий рівень продажу дорівнюватиме 5000 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції — 3800 тис. грн. За рахунок збільшення обсягу продажу собівартість одиниці продукції знизиться на 2,5 %.

Експерти визначили такі показники прибутку залежно від ситуації на ринку, що наведені в таблиці.

Вид продукції	Прибуток залежно від ситуації на ринку, тис. грн		
	Ситуація 1	Ситуація 2	Ситуація 3
Ковбаси	9600	13 500	10 500
Сосиски	13 400	5000	9200
М'ясні рулети	14 500	9500	14 200

Необхідно:

1. Навести схематично зміни в попиті на ковбасну продукцію під впливом останніх подій.

2. Визначити ціну товару, яка максимізує прибуток підприємства, якщо граничний ресурс «свинина» дорівнює 3500 т, а ресурсу «яловичина» — 2400 т.

3. Визначити, як збільшиться ціна товару для кінцевого споживача відносно ціни компанії-виробника?

4. Оцінити ефективність реклами за маркетинг-планом.

5. Розрахувати, якими можуть бути витрати на виробництво «Московської ковбаси».

6. Визначити, як зміниться кількість зайнятих працівників, інтенсивність праці, середній зарібок робітника і витрати підприємця на упаковку одного виробу.

7. Якщо експерти впевнені, що попит на всі товари зростатиме, а його структура залишиться незмінною, то який вид продукції слід обрати? Чому?

8. Якщо існує ризик (експерти вважають найбільш імовірною реалізацію ситуації 1 — 40 %, № 2 — 35 %, № 3 — 25 %), то який вибір якого виду продукції є оптимальним?

9. Припустимо, що умови реалізації товарів будуть несприятливими. Який вид продукції ви обрали б?

10. Зробіть висновки.

Кейс 2. Вихідна інформація. Керівництво підприємства розробляє бізнес-план з виробництва тротуарної плитки. Реалізаційна ціна за 1 м²:

Перший рік — 50 грн;

Другий рік — 54 грн;

Третій рік — 56 грн.

У першому місяці заплановано здійснити продаж плитки обсягом 200 000 м². Планується збільшувати обсяг продажу щомісяця на 15 000 м².

Матеріальні витрати становлять 70 % від реалізаційної ціни.

Комунальні послуги — 410 тис. грн/рік.

Прямі затрати праці — 3000 тис. грн/рік, а витрати на зарплату іншого персоналу — 314 тис. грн щомісяця. Нарахування на заробітну плату — 38 %.

Вартість спеціалізованого обладнання для виробництва вібропресованої плитки становить 1680 тис. грн. Витрати на транспортування та монтаж — 220 тис. грн. Строк його експлуатації — п'ять років, а ліквідаційна вартість — 180 тис. грн.

Інші операційні витрати за перший місяць становлять 58 тис. грн і зростають щомісяця в середньому на 50 тис. грн.

Для отримання коштів на закупівлю обладнання заплановано взяти кредит на один рік у розмірі 1900 тис. грн під 24 % річних.

Необхідно розробити:

- 1) прогнозний обсяг продажу плитки за три роки;
 - 2) план доходів і витрат на перший рік;
 - 3) план грошових надходжень і виплат на перший рік.
- Зробіть висновки стосовно отриманих результатів.

Кейс 3. Вихідна інформація. ТОВ «Грейд» працює на ринку кухонних меблів м. Києва понад десять років. Головною метою діяльності даного підприємства є задоволення потреб населення повністю сертифікованою продукцією, такою, що відповідає загальновизнаним стандартам і нормам, екологічно чистої сировини. Зростання попиту на продукцію ТОВ «Грейд» зумовлює необхідність розширення діяльності підприємства. Основною метою даного бізнес-проекту є економічне обґрунтування доцільності інвестиційних вкладень у збільшення виробничої потужності ТОВ «Грейд» майже втричі.

Загальна вартість інвестиційного проекту становить 15 000 тис. грн, що спрямовується на придбання та монтаж устаткування (мінімально корисний термін використання — п'ять років).

Фінансування проекту буде здійснюватися за рахунок позикового (8000 тис. грн вартістю 22 % річних) та власного капіталу (7000 тис. грн вартістю 25,2 % річних). Тривалість проектного циклу — 15 місяців (жовтень базового року — грудень планового). Інвестиційні ресурси будуть вкладені таким чином:

- жовтень базового року — 8000 тис. грн;
- листопад базового року — 1000 тис. грн;
- вересень базового року — 6000 тис. грн.

За останні кілька років сектор кухонних меблів демонструє стабільне зростання. Це зростання мало місце як щодо виробництва меблів українськими підприємствами, так і стосовно їх збуту,

імпорту та експорту меблів. Спеціалісти очікують збереження такого зростання в найближчі роки. За останні сім років зростання виробництва кухонних меблів на вітчизняних підприємствах у середньому становило 41,7 %. Середнє зростання обсягів продажу на українському ринку серед підприємств, для яких виробництво меблів є основною діяльністю, становило 33,1 % на рік.

Найбільша частка ринку сьогодні припадає на Київ і Донецьку область, однак спостерігається тенденція до перерозподілу ринку на користь регіональних споживачів.

У найближчі кілька років експерти очікують тенденцію зростання меблевого ринку, в тому числі кухонних меблів, але значно нижчий рівень, ніж у попередні роки. Обсяг цього зростання для всіх секторів (домашні меблі, офісні меблі, меблі спеціального призначення) оцінюється в 5—10 % щороку. Триватиме тенденція до зменшення ринкової частки сегмента дешевих меблів і збільшення частки сегмента меблів середньої цінової категорії. Зростатимуть вимоги споживачів до якості та дизайну меблевої продукції. Також прогнозується збереження тенденції до зменшення ринкової частки імпортованих меблів. Ринок розширюватиметься, частка продажу в регіонах зростатиме, хоча порівняно незначними темпами.

Меблеві підприємства достатньо активно проводили модернізацію виробничих потужностей. Протягом останнього року нове обладнання закуповувалося більше ніж двома третинами підприємств, причому ці закупівлі здійснювалися приблизно однаковою мірою підприємствами різного розміру. Підприємства закуповували обладнання як вітчизняного, так і закордонного виробництва. Більш схильні до закупівлі обладнання іноземного виробництва великі меблеві підприємства, скоріше за все внаслідок більших фінансових можливостей.

Сьогодні українські меблеві підприємства працюють переважно на сировині вітчизняного виробництва. Експерти вважають, що в майбутньому відбуватиметься збільшення частки вітчизняної сировини унаслідок як протекціоністських заходів держави, так і покращення якості продукції українських підприємств — виробників сировини та напівфабрикатів, а також урахування сучасний стан економіки.

Інвестування виробництва українськими підприємствами відбувається переважно за рахунок коштів самих підприємств. Незважаючи на зростання іноземних інвестицій у меблеву промисловість, їх обсяг незначний. Такий стан зберігатиметься, оскільки, за оцінками експертів, несприятливий інвестиційний клімат

обумовлю низьку інвестиційну привабливість підприємств сектору меблів.

За оцінками експертів, лідерами у виробництві українських кухонних меблів є:

1. Компанія «Новий стиль» (до компанії входять ПрАТ «Новий стиль» та ПрАТ «Меблі Трейд»). Частка ринку — приблизно 15 %.

2. ТОВ «Гербом-холдинг». Частка ринку — приблизно 8 %.

3. ТОВ «Арт Метал Фурнітура Меблі». Частка ринку приблизно 5 %.

4. ТОВ «Меркс». Частка ринку — приблизно 5 %.

5. ТОВ «Ено-Меблі ЛТД» (спільне україно-австрійсько-британське підприємство). Частка ринку — приблизно 4 %.

6. ТОВ «Модерн-Експо» (спільне польсько-українське підприємство). Частка ринку — приблизно 4 %.

7. ТОВ «УКРЮГ». Частка ринку — приблизно 2 %.

8. ПрАТ «Енран». Частка ринку — приблизно 2 %.

9. ПАТ «ПРОГРЕС». Частка ринку — приблизно — 1 %.

10. ТОВ «Фабрика КЛАСУМ». Частка ринку — приблизно 1 %.

ТОВ «Грейд» займає незначну частку ринку, але має свою ринкову нішу та реальні перспективи її збільшення.

Українські підприємства-виробники меблів переважно мають диверсифіковані канали збуту своєї продукції. Найбільш задіяним підприємствами каналом збуту останнім часом був прямий продаж кінцевим покупцям зі складу і на індивідуальні замовлення. У такий спосіб продавали свою продукцію 75 % підприємств, у тому числі і ТОВ «Грейд», а 47 % використовували для продажу власну роздрібну мережу. Водночас інші варіанти збуту також використовувалися значною мірою — 40 % підприємств продавали вироблені меблі гуртовим покупцям-посередникам, 41 % — роздрібним посередникам.

Щодо особливостей продажу ТОВ «Грейд», то свою продукцію дане підприємство реалізує через мережу гіпермаркетів «Епіцентр». Такий спосіб продажу виявляється досить ефективним, оскільки дає змогу економити на витратах розвитку власної мережі, збільшуючи у такий спосіб географію збуту.

За результатами розроблення маркетингового плану визначені наступні обсяги виробництва та реалізації продукції ТОВ «Грейд»:

Секція кухонних меблів: жовтень базового року — 4271 тис. грн, листопад базового року — 4300 тис. грн, грудень базового року — 4500 тис. грн, січень планового року — 4000 тис. грн, лютий — грудень планового року — 12 500 тис. грн.

Фасади МДФ: жовтень базового року — 1052 тис.грн, листопад базового року — 1500 тис. грн, грудень базового року — 1800 тис. грн, січень планового року — 1500 тис. грн, лютий — грудень планового року — 8000 тис. грн.

Технологічний процес виготовлення корпусних кухонних меблів складається з таких основних видів операцій: 1) розкрій плит на деталі; 2) свердління сполучних отворів; 3) облицювання крайок деталей; 4) збирання; 5) пакування.

Сьогодні в Україні стосовно виробництва меблів діють стандарти, запроваджені ще за часів Радянського Союзу. Основними стандартами є: 1) ГОСТ 16371-93 (Меблі. Загальні технічні умови); 2) ГОСТ 19917-93 (Меблі для сидіння і лежання. Загальні технічні умови); 3) РСТ УРСР 1950-84 (Меблі побутові на індивідуальні замовлення). Замість останнього стандарту з 1 липня 2006 р. набув чинності стандарт ДСТУ 4414:2005.

Сировина для виробництва корпусних меблів

1. Деревостружкова плита (ДСП). Застосовується для виготовлення корпусів, меблів, стільців тощо.

2. Деревоволокниста плита (ДВП) та деревоволокниста плита високої щільності (ХДФ). Застосовується для виготовлення задньої стінки корпусу, дна ящиків і т.п.

3. Деревоволокниста плита середньої щільності (МДФ). Застосовується для виготовлення фасадів.

4. Метал (листовий або в трубах). Застосовується для виготовлення опор (ніжок столів та стільців) та інших елементів корпусних меблів.

5. Облицювальні матеріали.

Комплектувальні для виробництва корпусних меблів

1. Системи висунення для ящиків.

2. Механізми для шаф-купе.

3. Профіль і фасади з МДФ.

4. Стільниці.

5. Сушки, мийниці, витяжки, корзини та ін.

Фурнітура для виробництва корпусних меблів

1. Кріпильна фурнітура (застосовується для закріплення елементів між собою).

2. Лицьова або декоративна фурнітура.

3. Петлі для кріплення дверей шаф.

4. Ролики для розсувних механізмів шаф-купе.

5. Опори, відбійники, навішувачі, заглушки та ін.

Собівартість виробництва і реалізації продукції ТОВ «Грейд» становить:

Секція кухонних меблів: жовтень базового року — 3746,49 тис. грн, листопад базового року — 3739,13 тис. грн, грудень базового року — 3913,04 тис. грн, січень планового року — 3603,60 тис. грн, лютий — грудень планового року — 10 416,67 тис. грн.

Фасад МДФ: жовтень базового року — 939,29 тис. грн, листопад базового року — 1327,43 тис. грн, грудень базового року — 1592,92 тис. грн, січень планового року — 1376,15 тис. грн, лютий — грудень планового року — 6837,61 тис. грн.

З метою нарощування виробничих потужностей ТОВ «Грейд» має намір придбати виробничу ділянку загальною площею 200 м². Вартість сучасного виробничого устаткування (виробництво Швеція, Німеччина, Данія) становитиме 6000 тис. грн.

На основі вивчених видів діяльності і виконання поставлених завдань в організаційному плані визначена потреба в персоналі, яка становить 117 осіб, загальний фонд оплати праці — 165 150 грн.

Необхідно:

1. Розрахувати амортизаційні відрахування за проектом розвитку ТОВ «Грейд» у базовому та плановому роках.

2. Розрахувати операційний прибуток, який ТОВ «Грейд» планує отримати в базовому та плановому роках у результаті реалізації проекту розвитку.

3. Розрахувати величину чистого прибутку та грошових потоків за проектом.

4. Оцінити ефективність реалізації проекту розвитку ТОВ «Грейд» за показниками NPV, PI, PBP, а також визначити рівень виробничого, цінового, фінансового ризику за проектом.

5. Зробити загальні висновки.

Кейс 4. Вихідна інформація. Міжнародна кондитерська корпорація Roshen — одна з найбільших європейських виробників кондитерських виробів. Під власним «солодким знаком якості» Roshen виробляє близько 200 видів продукції (шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торті). Загальний річний обсяг виробництва становить 410 тис. т.

До складу корпорації Roshen входять п'ять українських фабрик (Київська, дві Вінницькі, Маріупольська, Кременчуцька); дві виробничі ділянки Липецької кондитерської фабрики (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також маслomorphicний комбінат «Бершадьмолоко» та «Літинський племзавод», які

забезпечують фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Для поліпшення умов зберігання сировини та готової продукції, а також оптимізації поставок продукції та мінімізації залишків готової продукції на складі корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр.

Виробничі об'єкти Кондитерської корпорації Roshen сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005. На підприємствах корпорації Roshen працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю в кожній з фабрик корпорації «Сертифікатів відповідності».

Усі кондитерські фабрики корпорації Roshen забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та проведення відповідних досліджень. Розробленням технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання в спеціалізованих іноземних центрах.

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені відповідно до найсучасніших технологій. Експлуатація сучасного високопродуктивного обладнання, точне дотримання технологій виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, які застосовуються в процесі виробництва кондитерських виробів, — запорука конкурентних переваг продукції Roshen.

Продукція реалізується в Україні, Росії, Казахстані, Узбекистані, Киргизстані, Азербайджані, Вірменії, Молдавії, Естонії, Латвії, Литві, США, Канаді, Німеччині, Ізраїлі та в інших країнах.

До 2000 р. до складу кондитерської корпорації Roshen (на той час — «Укрпромінвест-кондитер») входили чотири фабрики — Київська ім. Карла Маркса, Маріупольська, Вінницька, Кременчуцька. На всіх підприємствах було встановлено однаковий стандарт якості, уніфіковані вимоги до готового продукту, але при цьому в розумінні споживача продукція чотирьох фабрик не асоціювалася з одним виробником. Таким чином, перед компанією постало завдання ідентифікації продукції з єдиним брендом і створення національного українського бренду.

До того часу вже достатньо відомими стали бренди «Корона», «Світоч». Компанія «Укрпромінвест-кондитер», лідер за обсягами виробництва та продажу кондитерських виробів на українському ринку, була практично невідомою серед споживачів. Тому виникла необхідність у створенні єдиного бренду для чотирьох

фабрик, яким став «Roshen». Основними конкурентами Roshen були KraftFoods (бренд «Корона»), Nestle (бренд «Світоч») та «АВК».

Згідно з дослідженнями, соціально-демографічний портрет споживача ТМ Roshen такий: стать — чоловіки (42 %) і жінки (58 %); вік — від 14 до 55 років, серед яких понад 60 % — люди 20—39 років; сімейний стан — одружені/заміжні (57 %) і не-одружені/незаміжні (43 %); щомісячний дохід на одного члена сім'ї — середній і вищий за середній; місце проживання — більшість міст України; характерні риси — оптимістичність, доброзичливість, цілеспрямованість.

Український ринок кондитерських виробів завершив етап свого формування і перебуває в стані жорсткої конкурентної боротьби. Утримання та заохочення нових споживачів можливе за рахунок новинки продукції, рекламної та маркетингової політики, пошуку нових ринків збуту (переважно за рахунок експорту), а також освоєння виробництва некондитерської продукції (снеки, кава тощо). Провідні українські кондитерські компанії планують закріпити свої лідируючі позиції за рахунок експорту продукції в Росію, Грузію, Казахстан, Вірменію, Азербайджан, Балтику, Молдову та інші країни.

Сьогодні на ринку кондитерських виробів функціонують близько 800 підприємств, із них 28 вважаються великими. При цьому близько двох третин усього ринку і три четверті експорту контролюють дев'ять виробників кондитерської галузі, а саме: АВК, Бісквіт-Шоколад, «Житомирські ласощі», Конті, Kraft Foods Україна, Полтавакондитер, «Roshen», «Світ ласощів», та «Світоч» (Nestle).

Нині на ринку активно працюють такі інтегровані структури, як АО «Укрпродспілка» (об'єднує 348 підприємств, у тому числі три кондитерські фабрики і 185 кондитерських цехів), концерн «Укрпромінест» (його підсистема «ROSHEN» об'єднує чотири кондитерські фабрики — Київська ім. Карла Маркса, Маріупольська, Вінницька, Кременчуцька) і концерн «АВК» (об'єднує п'ять кондитерських фабрик — Донецьку, Луганську і Мукачівську, «Март», «Пчела»).

На українському та європейському ринках під торговою маркою «Roshen» випускають таку продукцію: торт «Київський», шоколад «Чайка», «Театральний», цукерки «Київ вечірній», «Варсьте», «Ренуар», «Версаль», «Еклер» тощо.

Найбільш популярним в Україні є шоколад з добавками (горіхи, родзинки), якому віддають перевагу 44,1 % споживачів шоко-

ладної плитки. Наступне місце у рейтингу популярності займає пористий шоколад — 14,8 % споживачів, за ним — чистий шоколад, без добавок (11,8 %). Дослідження показують, що найменшим попитом користується шоколад з наповнювачами (4 %), зменшується попит на традиційний молочний шоколад, що миттєво відбилося на пропозиції кондитерів, які замінюють молочну продукцію новинками з різноманітними видами горіхів та хрусткими наповнювачами. Аналізуючи, якому типу шоколаду віддають перевагу споживачі, можна зробити певні висновки: 44,5 % споживачів віддають перевагу молочному шоколаду, 33,3 % — чорному і 5,7 % — білому.

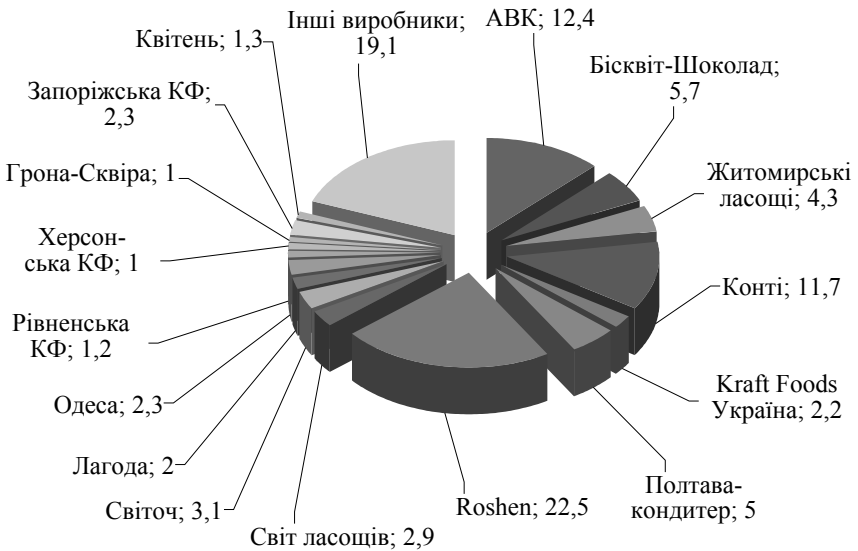


Рис. 1. Розподіл часток між учасниками ринку, %

На діяльність підприємств вагомий вплив справляє середовище функціонування, зокрема постачальники, посередники, клієнтура, конкуренти, контактні аудиторії. Розглянемо вплив кожного з них окремо на діяльність Міжнародної кондитерської корпорації.

Для компанії «Roshen» постачальниками є:

- швейцарська компанія Taloca — какао-боби;
- ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод — виробники та постачальники алкогольної продукції;

- Beags (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький; дочірнє підприємство Санкт-Петербурзького комбінату) — харчові добавки (ароматизатори);

- «Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макиївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ) — какао-порошок;

- Полтавський цукрозавод — цукор;

- Австралія — рослинні жири (для начинки);

- Польська компанія «Пемпакс» — сухе молоко;

- Німецька компанія «Vita+» — емульгатори, ванілін.

Посередниками підприємства є:

- магазини харчової промисловості, кав'ярні — на етапі реалізації;

- спеціалізовані фірми та установи — поставка напівфабрикатів, пакувальних предметів;

- транспортні організації — займаються доставкою продукції до місця її реалізації;

- фінансові установи — при реалізації продукції на ринку.

Необхідно:

1. Виокремити цільовий ринок та сформувати «портрет споживача» продукції корпорації «Roshen».

2. На підставі аналізу конкурентів визначити вирішальні фактори успіху корпорації «Roshen».

3. Визначити, які з можливих сегментів ринку корпорації «Roshen» менш чутливі до цін.

4. Обґрунтувати тип маркетингової стратегії, яку доцільно реалізувати компанії. Розробіть власні рекомендації щодо підвищення результативності реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Кейс 6. Аналіз сучасного стану українського ринку лакофарбових матеріалів показує, що лише в останні три роки ситуація почала стабілізуватися й намітилися позитивні тенденції щодо зростання обсягів виробництва і продажу, в основному за рахунок активізації приватного будівництва.

У докризовий період національний ринок лакофарбових матеріалів вважався привабливим у сегментах як промислової, так і будівельно-декоративної продукції (щорічний приріст виробництва лакофарбових матеріалів оцінювався на рівні 10—15 %).

Однак з вересня 2008 р. до кінця 2009 р. виробництво лакофарбових матеріалів знизилося більш як на третину. Характерними рисами розвитку цієї промисловості є зміна структури споживан-

ня на користь дешевої продукції, зниження рівня використання виробничих потужностей. Істотно знизився також як споживчий, так і промисловий попит на лакофарбову продукцію, що призвело до скорочення кількості підприємств — виробників лакофарбових матеріалів.

За різними оцінками лакофарбова промисловість України налічує сьогодні близько 80 підприємств (до 2008 р. їх було майже 150). На сучасному етапі попит на фарби поступово зростає, і вирішальну роль відіграє не тільки ціна, а й якість пропонованих товарів. Покупець готовий платити ціну за фарбу з урахуванням рівня її якості. На вітчизняному ринку основна частка продажу (за деякими оцінками близько 60 %) припадає на традиційні види фарб — так звані алкідні матеріали. Останнім часом намітилося значне зростання виробництва водно-дисперсійних фарб. На українському ринку лакофарбових матеріалів з'явилася перспективна категорія заводів, оснащених сучасним устаткуванням, які використовують прогресивні технології та мають можливість вчасно реагувати на споживчий попит. Ці підприємства мають власну торговельну мережу й випускають фарбу високої якості.

Серед основних виробників лакофарбових матеріалів на основі органічних розчинників експерти сьогодні називають «Композит сервіс», «Омега», ПП «Олейников» та ін. Екологічно безпечну лакофарбову продукцію в Україні вготовляють ПП «Олейников», «Капарол Днепр», «Хенкель Баутекник», «Мефферт Ганза», «Снежка-Україна».

Найбільші виробники лакофарбової продукції (10 підприємств) випускають майже 70 % цієї продукції в Україні. Це ПАТ «ЗІП», ПрАТ «Полі фарб Україна», компанія «Хенкель Баутекник», ПП «Олейников» та ін.

Динаміку виробництва лакофарбових матеріалів наведено на рис. 1.

Попит на лакофарбову продукцію задовольняється переважно за рахунок внутрішнього виробництва, проте імпорт також досить суттєво впливає на формування цього ринку. Лакофарбова продукція постачається до України з більш ніж 30 країн світу. Найвідоміші компанії-імпортери — AkzoNobel (Швеція), Belinka Belles (Словенія), Meffert (Німеччина), Tikkurila (Фінляндія) та ін. Імпорт становить майже 15 % загального ринку лакофарбових матеріалів в Україні.

Частка експортованих з України лакофарбових матеріалів не перевищує 6 % загального виробництва продукції декоративно-будівельного призначення. Основними споживачами її є Молдо-

ва, Росія, Румунія, Грузія, Азербайджан, Білорусь. Сучасний етап розвитку цієї галузі характеризується зростанням обсягів експорту та зменшенням обсягів імпорту.



Рис. 1. Динаміка виробництва лакофарбових матеріалів в Україні, тис. т

Проблема забезпечення сировиною є дуже гострою. За даними виробників, закордонні й вітчизняні лакофарбові інгредієнти подорожчали майже в 1,5 раза. Зросли ціни на вітчизняну сировину: двооксид титана, пантаеритрит, фталевий ангідрид. Збутові системи лакофарбових підприємств є різноманітними. Багато великих виробників реалізують продукцію через регіональних дилерів, кількість яких може досягати кількох десятків. При цьому особливого статусу немає ні в кого з торговців, взаємини дилера і виробника регулюються за допомогою системи знижок. Залежно від обсягів продажу оптовика можуть одержати від 5 % до 20 % дисконту. Досвід свідчить, що успішні лакофарбові дилери можуть за сезон продавати по 2—3 тис. т фарб на місяць. Деякі виробники поступово вдосконалюють систему збуту. Наприклад, орієнтація на одного дилера в регіоні та укладання з ним відповідного договору. Інші розповсюджують лаки і фарби, контактуючи вже з регіональними представниками підприємства. Можлива реалізація продукції через власні регіональні філії за єдиною ціною реалізації. Крім того, деякі підприємства — виробники лакофарбової продукції створюють мережі спеціалізованих магазинів, а також реалізують продукцію за прямим контрактом.

Прогноз. За словами фахівців, найближчим часом значно посилиться конкуренція, особливо серед виробників водорозчинної продукції. Динаміка зростання обсягів лакофарбового ринку найближчим часом становитиме 2—5 %. В Україні сьогодні на душу населення споживається в середньому 4,8 кг лакофарбової продукції, тоді як у Європі — 10—23 кг. Потреби в лакофарбовій продукції будуть задовольнятися переважно за рахунок вітчизняного виробництва. Активно розвиватиметься сегмент воднодисперсійних фарб. Споживач поступово звикає до цього екологічно чистого продукту. У Західній Європі близько 75 % споживання фарб припадає на продукти на водній основі. Можливе скорочення попиту на лакофарбову продукцію промислового призначення та високого цінового сегмента. Поступове нарощення попиту прогнозується для водорозчинних фарб середнього цінового сегмента, орієнтованих на споживчий ринок.

Практичні завдання:

1. Спрогнозувати тренди розвитку вітчизняного ринку лакофарбової продукції.
2. Обґрунтувати тенденції зміни попиту на продукцію лакофарбових підприємств.
3. Розробити прогноз зміни обсягів випуску продукції та визначити найпопулярнішу продукцію серед споживачів.

РОЗДІЛ 2

ПРЕЗЕНТАЦІЯ, ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА МІЖНАРОДНІ ВИМОГИ ДО ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ

ТЕМА 2.1

ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ:

- презентація;
- мета презентації бізнес-плану;
- форми проведення презентації;
- результативність презентації;
- способи підвищення ефективності презентації.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- цілі та завдання презентації бізнес-плану;
- фактори привернення уваги кредиторів та інвесторів з метою фінансування та співробітництва;
- основні аспекти бізнес-плану, які необхідно презентувати;
- способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

ВМІТИ:

- застосовувати методи налагодження контактів з учасниками презентації бізнес-плану;
- обирати форму проведення презентації бізнес-проекту;
- доповідати учасникам презентації ключові положення та показники бізнес-плану;
- звертати увагу на особисті ділові якості як підприємця, так і керівника підприємства.

Справа не в тому, що ви маєте, а в тому, що ви робите з тим, що маєте.

Резюме до теми

Презентація бізнес-плану — це публічне його пред'явлення (рекомендація) заінтересованим особам. Її проводять для:

— ознайомлення фізичних та юридичних осіб із започатковуваним бізнесом;

— демонстрації сутності бізнес-ідеї, ділових якостей підприємця й менеджерів підприємства;

— установаження взаємовигідних партнерських зв'язків із кредиторами та інвесторами.

➤ У процесі презентації бізнес-плану треба досягти розумного компромісу між інтересами кредитора (спроможність компанії повернути кошти, регулярно виплачувати проценти за користування позичкою) та інвестора (прибутковість бізнесового проекту, величина прибутку на вкладений капітал, посилення бізнесових позицій компанії на ринку, рівень ризику фінансування). Тому бажано окремо прокоментувати такі показники бізнес-плану: а) очікувані обсяги продажу в динаміці; б) необхідний обсяг інвестування та напрями його використання; в) величина прибутковості вкладеного капіталу; г) спроможність повернути позичку в обумовлений строк; г) можливі типи ризиків тощо.

➤ На презентації бізнес-плану, як правило, найбільшу увагу інвесторів та кредиторів привертають:

— особисті ділові якості підприємця як керівника підприємства;

— 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 відповідних менеджерів компанії.

➤ Основними способами підвищення ефективності презентації бізнес-плану можуть бути:

Найкращі бізнес-плани — це поєднання презентації з використанням Power Point і стислої, добре продуманої операційної моделі, що демонструє принципи управління бізнесом з погляду доходів і витрат. Основна умова — в основі плану має бути формула: «Виторг дорівнює похідній часу та ціни». Мені потрібна фінансова модель «знизу вверх», а не заяви типу: «Я сподіваюсь посісти десять відсотків ринку».

МАРК ГОРЕНБЕРГ,
венчурний капіталіст

— 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 та показники бізнес-плану;

— широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць);

— проведення презентації бізнес-плану керівником (підприємцем) особисто.

Презентація з використанням Power Point має тривати не більше, ніж півгодини. Передусім ми повинні зрозуміти, що саме ви «продаєте». У цьому суть презентації від першого до останнього слайду. Ви розказуєте історію, у якій має бути початок, середина й кінець. Не розкривайте всі секрети відразу. Розкажіть історію частинами: надихаюча вас ідея, її реалізація, ваші ділові здібності. Розкладіть усе по полицях, а потім розкажіть найголовніше. Закінчіть визначенням вигід, які могли б нас зацікавити.

ЕНДРЮ АНКЕР,
венчурний капіталіст

Тестові завдання

1. Презентація (від лат. *praesentatio* — передаю, вручаю) бізнес-плану означає:

- а) урочисте вручення результатів бізнес-планування;
- б) спеціальну форму публічного його представлення заінтересованим особам з певною метою;
- в) передання бізнес-плану заінтересованим особам;
- г) оголошення результатів бізнес-проекту.

2. Тривалість презентації звичайно становить:

- а) близько 20 хв.;
- б) близько 1 год.;
- в) не менше 40 хв.;
- г) кілька год.

3. Досвід свідчить, що найбільшу увагу інвесторів і кредиторів привертають:

- а) ораторські здібності презентатора;

- б) інтелектуальний рівень розробника бізнес-проекту;
- в) особисті ділові якості підприємця, його здібності як керівника;
- г) зовнішність презентатора.

4. У процесі презентації бізнес-плану підприємцю слід докласти всіх зусиль, щоб проілюструвати не тільки власну професійну компетентність, а й:

- а) результати фінансового плану;
- б) розрахунки коефіцієнтів платоспроможності підприємства;
- в) власні людські якості;
- г) кваліфікацію команди менеджерів.

5. Характеризуючи продукцію, треба більше підкреслювати:

- а) переваги в технічних характеристиках;
- б) переваги, які ця продукція дасть потенційним споживачам;
- в) технологічні подробиці;
- г) переваги, які ця продукція дасть потенційним інвесторам.

6. Одним з основних способів, які на практиці підприємці застосовують для підвищення ефективності презентації, є:

- а) попереднє (до презентації) ознайомлення її учасників із бізнес-планом;
- б) роздавання під час презентації зразків продукції;
- в) розподіл у процесі презентації інформації між заінтересованими особами;
- г) презентацію бізнес-плану в формі аукціону.

7. Проводити презентацію повинен:

- а) призначений відповідальний менеджер;
- б) менеджер команди з приємною зовнішністю та ораторськими здібностями;
- в) спеціально залучена для презентації особа;
- г) керівник (підприємець) особисто.

8. Якщо підприємець не зумів раціонально та по-діловому провести презентацію, то це, як правило:

- а) свідчить про його невміння проводити презентації;

- б) породжує сумнів щодо його здібностей ефективно керувати компанією;
- в) демонструє необізнаність тонкощів бізнес-плану;
- г) створює передумови повторної презентації іншим менеджером.

9. Якщо копію бізнес-плану буде заздалегідь передано потенційним інвесторам, то:

- а) цим можна викликати більше запитань не на свою користь;
- б) вони можуть заздалегідь відмовитись від пропозиції взагалі;
- в) підприємець може виграти час на презентації, спиняючись одразу на головних проблемах;
- г) вони можуть заздалегідь відмовитись від презентації.

10. Згідно з численними дослідженнями банкрутство малих фірм здебільшого зумовлене:

- а) некомпетентним управлінням;
- б) недостатнім управлінським досвідом;
- в) невиконанням взятих на себе зобов'язань;
- г) низьким професіоналізмом.

Практичне завдання. Багато венчурних капіталістів та інвесторів використовують розмову з шукачами фінансування у формі «бесіди в ліфті», тобто короткої інформації про компанію — її товар чи послуги, ринок, конкурентні переваги, — яку підприємець міг би надати за час, необхідний на поїздку в ліфті (але не в хмарочосі!).

Зробіть усну міні-презентацію свого бізнес-проекту у формі «бесіди в ліфті» на основі таких орієнтирів:

- ✓ моя компанія...
- ✓ назва...
- ✓ виробляє...
- ✓ обслуговує ринок...
- ✓ отримує кошти за допомогою...
- ✓ має схожість із такими компаніями, як...
- ✓ буде успішною, оскільки...
- ✓ її цілі...

Кросворд

По-горизонталі:

1. Спеціальна форма публічного представлення бізнес-плану заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою.

2. ... -код — неписане правило, регламент у одязі стосовно презентації бізнес-проекту.

3. Фактор, який впливає на вміння успішно проводити презентації.

4. Творча концепція, центральна ідея того, яким чином презентація може привернути увагу й залишитися в пам'яті слухачів надовго.

5. Наглядний показ, використовується у подачі матеріалу в поєднанні з поясненням.

6. Вид самостійної науково-дослідної роботи, в якій автор розкриває суть бізнес-проекту, розглядає як різні думки, так і власний погляд.

7. Геометричний (або схематичний) малюнок, виконаний переважно олівцем або за допомогою комп'ютера.

По-вертикалі:

1. Особа, яка безпосередньо має проводити презентацію бізнес-проекту.

2. Стислість та чіткість викладення інформації в процесі презентації бізнес-плану (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти).

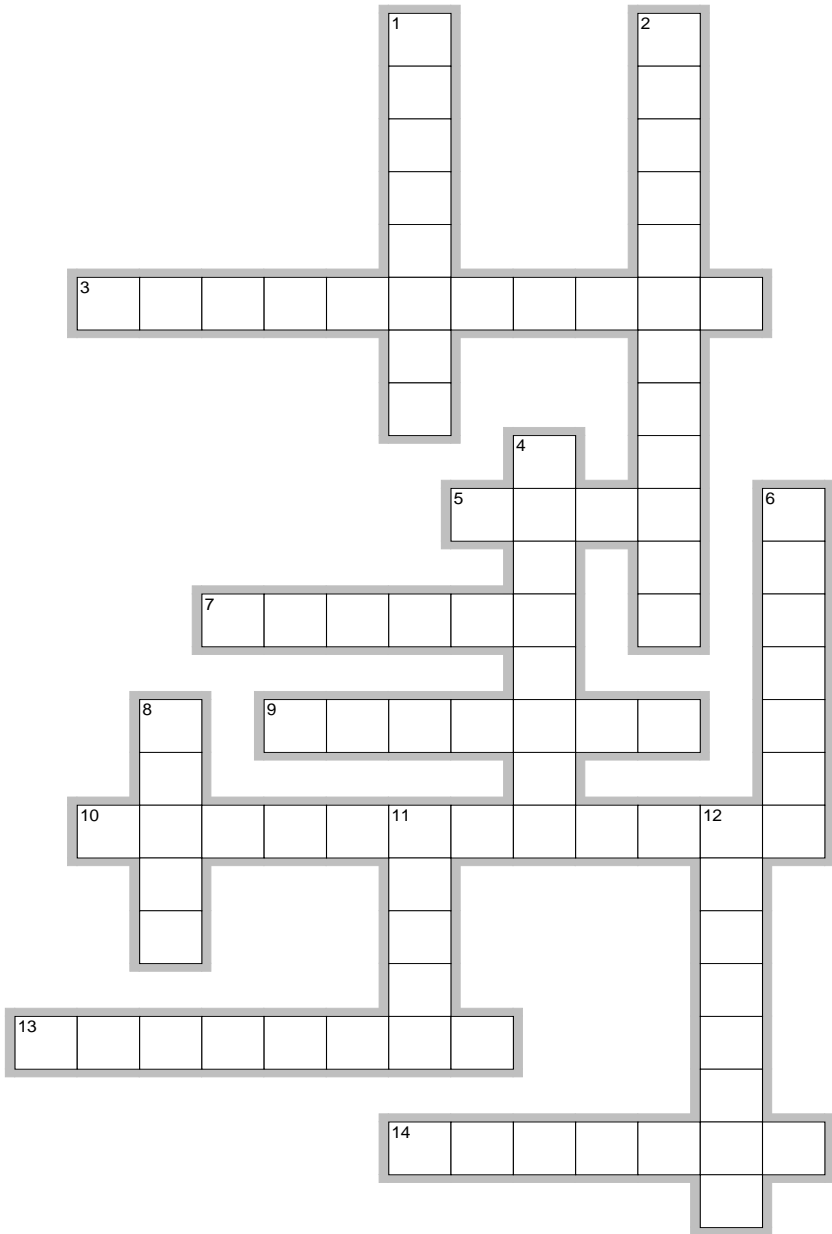
4. Учасник фінансових відносин, на якого спрямована презентація та який надає позичку.

6. Перелік, зведення статистичних даних або інших відомостей, розташованих у певному порядку й за графами.

8. Графічний конструкторський документ, на якому у вигляді умовних зображень і позначень показані складові частини виробу, їх взаємне розташування і зв'язки між ними.

9. Елемент презентації Power Point.

10. Суб'єкт підприємницької діяльності, на який спрямовано презентацію та який приймає рішення про вкладення власних, позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в реалізацію бізнес-проекту.



ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ:

- експертиза;
- якість розроблення бізнес-плану;
- релевантність інформації;
- критерій оцінки;
- управлінське консультування;
- експертна модель;
- передекспертна самооцінка.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- методологічні основи експертизи бізнес-планів;
- мету та цілі проведення експертизи бізнес-планів;
- значення управлінського консультування в проведенні експертизи;
- основні критерії оцінки якості обґрунтування бізнес-плану та його розділів.

ВМІТИ:

- оцінювати рівень відповідності бізнес-плану встановленим стандартам;
- визначати повноту та релевантність наданої інформації;
- розробляти рекомендації щодо коригування бізнес-плану з метою усунення помилок;
- проводити експертизу бізнес-проекту за окремими моделями на основі сформованої системи критеріїв оцінювання.

Для вирішення складних проблем, пов'язаних із бізнесом, важливо насамперед обрати об'єктивний, заснований тільки на фактах підхід.

БІЛЛ ГЕЙТС

Оцінювати якість бізнес-плану можуть як ініціатори підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредитори, 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* — доповіданий) — це дослідження фахівцем будь-яких питань, вирішення яких потребує спеціальних знань. Практика свідчить, що експертні судження в разі дотримання правильної методології проведення експертизи містять достатньо достовірну інформацію, використання якої забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Критеріями достовірності є точність та відтворюваність результатів експертизи.

➤ Основними напрямками експертизи бізнес-планів є експертиза планового документа та 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 одного тижня);

✓ максимальна

об'єктивність (можливість залучення незалежних експертів, як правило, з технічних та інших вузькогалузевих питань);

✓ максимальна відповідність цілям проведення експертизи.

➤ Основними напрямками експертизи бізнес-планів є експертиза планового документа та експертиза бізнес-проекту. У процесі експертизи бізнес-плану як документа виконуються такі завдання: оцінювання рівня відповідності бізнес-плану встановленим стандартам; оцінювання

Кожного разу, коли в поточному процесі з'являються відхилення, треба поставити такі питання: «Це трапилося тому, що в нас не було стандарту? Це трапилося тому, що ми не дотримувалися стандарту? Це трапилося тому, що стандарт не був адекватним?»

МАСААКІ

повноти та релевантності наданої інформації; розроблення рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

➤ 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 мають 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.

➤ Найпоширенішу методику проведення експертизи бізнес-плану засновано на так званій критеріальній оцінці окремих розділів. Для кожного окремого розділу бізнес-плану вибирають певну кількість загальних, найзначущіших для нього критеріїв-еталонів. Потім ці критерії немовби «накладаються» на певний розділ реального бізнес-плану, що його тестують на відповідність еталону. Інші методики побудовані на подібних засадах.

Практичні завдання

Завдання 1. Проведіть експертизу бізнес-плану, засновану на так званому критеріальному оцінюванні окремих розділів. Для кожного розділу бізнес-плану обрано загальні найвагоміші критерії-еталони, за якими згідно з результатами експертизи ви маєте виставити позначки:

«+» — критерій-еталон повністю збігається з реальним станом;

«±» — частковий збіг;

«-» — повний незбіг.

Критерії для оцінювання підрозділів бізнес-плану запропоновано в табл. 1—8. Дані критерії не можна вважати єдино можливими: згідно зі специфікою мети розроблення бізнес-плану вони можуть певною мірою варіюватись. Однак тоді треба обґрунтувати запропоновану систему показників.

Таблиця 1

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ РЕЗЮМЕ

Назва розділу	Критерій					
	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 2

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ РОЗДІЛУ
«ГАЛУЗЬ, ФІРМА ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ»

Назва розділу	Критерій						
	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 3

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ РОЗДІЛУ «ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ»

Назва розділу	Критерій						
	повного 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

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «МАРКЕТИНГ-ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерій						
	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 5

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерій					
	опис виробничих операцій	опис машин та устаткування	опис сировини, матеріалів та комплектуювальних деталей	обґрунтування потреби в приміщенні	аналіз впливу зовнішніх факторів	інші критерії
Виробничий план	—	—	—	—	—	—
Σ «+»						
Σ «±»						
Σ «-»						

Таблиця 6

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерій				
	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 7

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ФІНАНСОВИЙ ПЛАН»

Назва підрозділу	Критерій						
	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 і строків повернення позичок	сумісність з іншими розділами бізнес-плану
Фінансовий план	—	—	—	—	—	—	—
Σ «+»							
Σ «±»							
Σ «-»							

Таблиця 8

ОЦІНЮВАННЯ НАПИСАННЯ ПІДРОЗДІЛУ «ОЦІНКА РИЗИКІВ»

Назва підрозділу	Критерій		
	наявність оцінки рівня ризиків та побічних результатів від них	розроблення системи заходів для запобігання негативним наслідкам	інші критерії
Оцінка ризиків	—	—	—
Σ «+»			
Σ «±»			
Σ «-»			

Підрахуйте кількість окремих позначок. Підсумковою оцінкою розділу буде та, рейтинг якої найвищий (табл. 9).

Таблиця 9

ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАПИСАННЯ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Назва розділу бізнес-плану	Розділ				
	I	II	III	—	N
—					
Σ «+»	<i>k</i>				
Σ «±»	<i>m</i>				
Σ «-»	<i>i</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 визначте в такий спосіб:

- 1) суму позначок (Σ «+») помножьте на коефіцієнт +1;
- 2) суму позначок (Σ «±») помножьте на коефіцієнт +0,5;
- 3) суму позначок (Σ «-») помножьте на коефіцієнт -1;

Загальну суму зіставте з потенційно можливою кількістю балів ($\Sigma k \times 1$).

Після такого оцінювання всіх розділів бізнес-плану відповідно до цілей його складання проведіть ранжування цих розділів за важливістю: 1 — дуже важливий, 2 — середній рівень важливості, 3 — не дуже важливий.

Визначте загальну оцінку якості бізнес-плану за допомогою зведення даних за всіма розділами в таблицю за формою табл. 10.

Таблиця 10

ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАПИСАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Назва розділу	Оцінка якості написання підрозділу	Рейтинг важливості підрозділу	Загальна оцінка підрозділу «+», «±», «-»

Після заповнення таблиці зробіть загальні висновки про якість написання бізнес-плану, враховуючи рейтинг підрозділів та результати попереднього оцінювання.

Завдання 2. Проведіть експертизу бізнес-плану за методологічною базою оцінювання бізнес-проектів МСП-II (ЄБРР). Заповніть таблиці 11—14 за чотирма напрямками з відповідним розподілом балів.

Таблиця 11

АНАЛІЗ ПРОЕКТУ ЗА ДОКУМЕНТАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Критерій	Максимальна оцінка, балів	Визначена оцінка, балів
1. Загальна оцінка проекту (сума рядків 2—7)	10	
2. Стратегія проекту — нове підприємство, існуюче підприємство/новий продукт, розширення існуючого виробництва, сумісність проекту з існуючими операціями	3	

Критерій	Максимальна оцінка, балів	Визначена оцінка, балів
3. Унікальні характеристики товару чи послуги проти товарів/послуг конкурентів	2	
4. Збільшення потужності виробництва протягом терміну виконання проекту або відношення планового обороту до існуючого обороту в другому році проекту	2	
5. Наявність аналізу SWOT — сильні та слабкі сторони, можливості, загрози	1	
6. Чіткість визначення цілей проекту, їх вимірюваність, реалістичність, чутливість до часу та ймовірність досягнення	1	
7. Точність відображення в резюме змісту всього бізнес-плану	1	
8. Оцінка маркетингового дослідження (сума рядків 9—15):	14	
9. Використання в дослідженні ринку адекватного методу з наведенням результатів (обсяг ринку, потенційне зростання)	2	
10. Урахування в дослідженні рівня конкуренції інших виробників (імпортерів) стратегії та якості, імпортозаміщення	2	
11. Характеристика різноманітних, незалежних сегментів ринку, потреб кожного сегмента	2	
12. Характеристика конкурентної стратегії (фокусована, конкуренція у витратах, диференціація), власної ринкової ніші	2	
13. Наявність і реалістичність політики ціноутворення	2	
14. Наявність каналів збуту, укладених договорів про збут	2	
15. Наявність та реалістичність бюджету, плану виходу на ринок	2	
16. Оцінка виробничого процесу (сума рядків 17—21)	8	

Критерій	Максимальна оцінка, балів	Визначена оцінка, балів
17. Повний цикл виробництва — незалежність підприємства від зовнішніх чинників	2	
18. Постачальники сировини та/або гарантованість стабільних поставок	2	
19. Вибір нового обладнання, його сумісність з існуючим, технічні характеристики	1	
20. Система калькуляції витрат, «прив'язка» до доходності	2	
21. Наявність необхідних ліцензій, дозволів або знання процедур отримання необхідних дозволів чи ліцензій	1	
22. Оцінка фінансового потенціалу проекту (сума рядків 23—27)	14	
23. Здатність проекту до погашення кредиту — консервативний підхід до розрахунків, величина коефіцієнта обслуговування боргу, урахування сезонних коливань, резерви, збільшення оборотного капіталу	5	
24. Планова прибутковість після оподаткування	2	
25. Власний внесок — готівкою чи в матеріальній формі	3	
26. Виторг від експортного продажу	1	
27. Розрахунок інвестиційних витрат із включенням робочого капіталу, початкових витрат, ПДВ	3	
28. Оцінка управлінського персоналу (сума рядків 29—30)	4	
29. Досвід, вік, кваліфікація вищого менеджменту	2	
30. Наявність кваліфікованого персоналу	2	
31. Загальна оцінка проекту за документацією бізнес-плану (сума рядків 1, 8, 16, 22, 28)	50	

Таблиця 12

**КРИТЕРІЙ КРЕДИТНОЇ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМСТВА БАНКОМ
ТА ГОЛОВНИМ КРЕДИТНИМ РАДНИКОМ ЄБРР**

Критерій	Максимальна оцінка, балів	Визначена оцінка, балів
1. Оцінка стану підприємства (сума рядків 2—8)	12	
2. Наявність та потреба в робочому капіталі за даними балансового звіту	1	
3. Історія діяльності підприємства та кредитна історія	2	
4. Інші джерела надходжень	2	
5. Розвиток підприємства за останні три роки	1	
6. Здатність до створення грошового потоку — за даними руху коштів на поточному рахунку	2	
7. Відношення позиченого капіталу до власного перед запровадженням проекту та після нього, інші одержані кредити	2	
8. Здатність підприємства погашати кредит — відношення суми обслуговування боргу до поточного обороту підприємства	2	
9. Оцінка головним кредитним радником ЄБРР за результатами відвідання підприємства (сума рядків 10—13)	8	
10. Компетентність керівництва підприємства	2	
11. Візуальні враження від підприємства	2	
12. Стадія підготовки	2	
13. Інфраструктура, приміщення, дороги	2	
14. Загальна кредитна оцінка проекту (сума рядків 1, 9)	20	

Таблиця 13

КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ УСНОЇ ПРЕЗЕНТАЦІЇ ПРОЕКТУ

Критерій	Максимальна оцінка, балів	Визначена оцінка, балів
1. Надійність керівництва підприємства	3	
2. Відданість справі, готовність погашати кредит	1	
3. Готовність до точно зважених ризиків	1	

Закінчення табл. 13

Критерій	Максимальна оцінка, балів	Визначена оцінка, балів
4. Далекі стратегічні цілі керівництва підприємства	1	
5. Готовність до надання відкритої інформації	3	
6. Презентація матеріалів	4	
7. Відповіді на чотири запитання (по 3 бали за кожне)	12	
8. Загальна оцінка презентації (сума рядків 1—7)	25	

Таблиця 14

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ X-ФАКТОРА БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

Критерій	Максимальна оцінка, балів	Визначена оцінка, балів
1. Інноваційність продукту	3	
2. Новизна для українського ринку	2	
3. Загальна оцінка X-фактора проекту (сума рядків 1—2)	5	

Тестові завдання

1. У загальному розумінні експертиза (від лат. *expertus* — до-свідчений) — це:

- а) дослідження складу продукції;
- б) дослідження фахівцем будь-яких питань, розв'язання яких потребує спеціальних знань;
- в) документальне підтвердження відповідності певним вимогам;
- г) розроблення критеріїв відповідності певним вимогам.

2. Одним з основних напрямів експертизи бізнес-планів є:

- а) експертиза планового документа;
- б) експертиза фінансових показників;
- в) експертиза проведених розрахунків;
- г) дослідження резюме.

3. Однією з вимог, які має задовольняти експертиза бізнес-плану, є:

- а) об'єктивна вартість її проведення;
- б) документальне підтвердження;
- в) урахування особистих якостей розробника бізнес-плану;
- г) мінімальні витрати часу на проведення експертизи.

4. До базових критеріїв експертної оцінки не належить:

- а) час;
- б) наявність;
- в) повнота;
- г) достовірність.

5. Експертиза бізнес-проекту передбачає:

- а) перевірку правильності розроблення документації;
- б) спеціальну форму публічного його представлення заінтересованим особам з певною метою;
- в) діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей;
- г) оголошення результатів бізнес-проекту.

6. Основною метою експертизи бізнес-проекту є:

- а) перевірка відповідності бізнес-плану кваліфікації його розробника;
- б) виявлення помилок і «слабких місць»;
- в) установлення авторських прав на бізнес-проект;
- г) оголошення результатів бізнес-проекту.

7. Скільки експертних моделей використали російські вчені для розроблення методики експертизи бізнес-планів:

- а) три;
- б) п'ять;
- в) десять;
- г) дванадцять?

8. У бальній багаторівневій оцінці користуються таким структурним рівнем:

- а) виділення трьох груп факторів;
- б) поділ кожної групи на сім факторів;
- в) підбір для кожного з факторів двох рівнів оцінки за десятибальною шкалою;
- г) підбір для кожного з факторів шести рівнів оцінки за п'ятибальною шкалою.

9. Трирівневий підхід до проведення експертизи бізнес-проекту підвищує збіжність оцінок до:

- а) 95—99 %;
- б) 90—95 %;
- в) двох разів;
- г) трьох разів.

10. За умовами конкурсу бізнес-проектів МСП-II (ЄБРР) експертиза здійснюється за чотирма напрямками з відповідним розподілом балів, одним з яких є:

- а) кваліметрична оцінка;
- б) дизайн і ергономіка;
- в) передання бізнес-плану заінтересованим особам;
- г) X-фактор бізнес-проекту.

Кросворд

По-горизонталі:

1. Особа, яка здійснює кредитну оцінку підприємства за умовами конкурсу бізнес-проектів МСП-II (ЄБРР).

2. Експертна... .

3. Чинник, який враховують в процесі проведення експертизи за умовами конкурсу бізнес-проектів МСП-II (ЄБРР).

7. Напрямок, за яким здійснюється експертиза бізнес-проекту за МСП-II (ЄБРР).

9. ... показників — це впорядкована їх множина, в якій кожен показник дає кількісну чи якісну характеристику певної сторони господарської діяльності, має властивості звітності і подільності, пов'язаний з іншими показниками, але не дублює їх.

10. Кредитний ... — це універсальний інструмент для оцінки кредитоспроможності позичальника, надійності його боргових зобов'язань і встановлення плати за відповідний кредитний ризик.

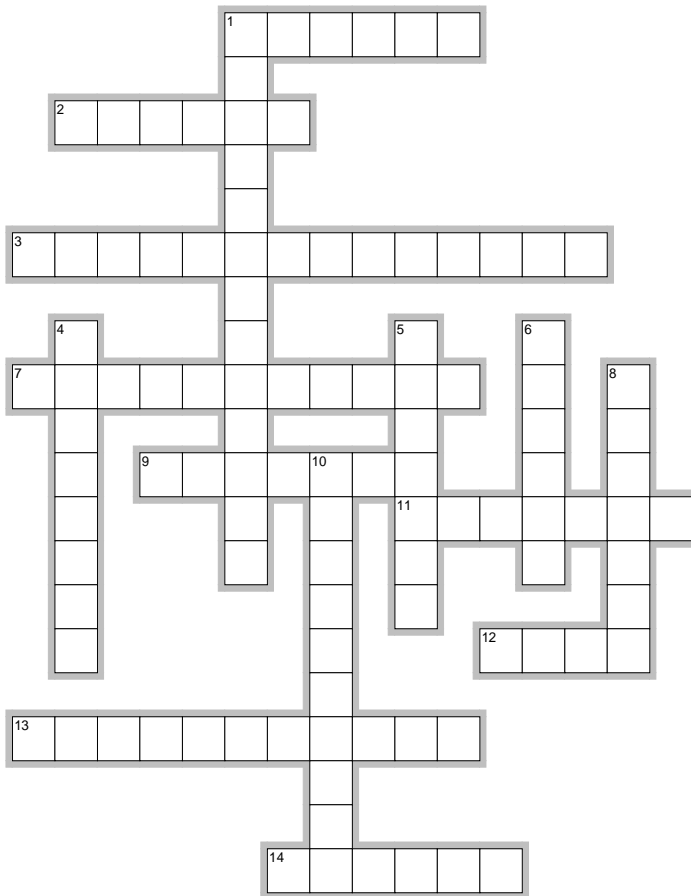
11. Предмет експертизи бізнес-проекту за скороченим варіантом.

12. Експерт, що залучається до експертизи бізнес-проекту та володіє спеціальними знаннями і вміннями, як правило, має великий досвід вирішення найрізноманітніших проблем за своїм профілем.

13. X-... — напрям оцінювання бізнес-проектів за експертизою МСП-II (ЄБРР).

По-вертикалі:

1. Під час експертизи бізнес-плану як документа оцінюється повнота та ... інформації.
4. Ознака, на основі якої здійснюється оцінювання, визначення або класифікація.
5. Вид експертної моделі, коли за шістьма названими групами факторів дається проста оцінка «так — ні».
6. Чинник, перевірка якого стосовно бізнес-проекту здійснюється в процесі проведення його експертизи.
8. Один із базових критеріїв експертної оцінки.
9. Дослідження фахівцем будь-яких питань, розв'язання яких потребує спеціальних знань.



**ОСОБЛИВОСТІ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ
ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ**

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ Й ПОНЯТТЯ:

- міжнародні стандарти бізнес-планування;
- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР);
- Технічна допомога Співдружності Незалежних Держав (TACIS);
- Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO);
- консалтингова компанія KPMG;
- українська інвестиційно-проектна компанія BFM Group.

Навчальні цілі

Вивчивши дану тему, ви будете:

ЗНАТИ:

- міжнародні вимоги до бізнес-планування;
- мету та цілі розроблення бізнес-планів за міжнародними стандартами;
- інформацію, яку необхідно включити в процесі формування бізнес-плану за міжнародними вимогами.

ВМІТИ:

- оцінювати рівень відповідності бізнес-плану встановленим міжнародним стандартам;
- визначати необхідний стандарт для успішної реалізації бізнес-плану;
- визначати повноту та релевантність потрібної інформації для розроблення бізнес-плану за конкретним стандартом;
- розробляти рекомендації щодо коригування бізнес-плану з урахуванням міжнародних вимог.

*Для успіху не потрібно бути розумнішим за інших,
необхідно просто бути на день попереду більшості.*

ЛЕО СЦІЛАРД

Резюме до теми

Бізнес-план може бути складений із дотриманням міжнародних вимог до бізнес-планування, серед яких найвідомішими є стандарти, розроблені Європейським банком реконструкції та

розвитку (ЄБРР), Європейським Союзом, Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization — UNIDO), консалтинговою компанією KPMG та ін.

Європейський банк реконструкції та розвитку є інвестиційним механізмом, створеним у 1991 р. 61 країною і двома міжнародними організаціями для підтримки ринкової економіки та демократії у 29 країнах — від Центральної Європи до Центральної Азії. Бізнес-план за стандартами ЄБРР розробляється в організаціях, які працюють зі Світовим банком. Консолідована форма бізнес-плану передбачає наявність у компанії внутрішнього документа в розширеній версії.

Бізнес-план за стандартом TACIS має узгоджуватися з програмою Європейського Союзу щодо сприяння прискоренню процесу економічних реформ у СНД, назва програми: Технічна допомога Співдружності Незалежних Держав (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States — TACIS). Програма передбачає гранти для передання ноу-хау країнам СНД.

Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку — це спеціалізована установа ООН, уповноважена сприяти промислому розвитку і міжнародному промислому співробітництву. Бізнес-план з методичними матеріалами UNIDO в основному характерний для компаній, що працюють з американським ринком.

Бізнес-план за стандартами KPMG є формою, що розробляється найбільшим міжнародним аудитором і використовується його клієнтами.

Слід також виокремити бізнес-план за стандартами BFM Group, що розробляється українською інвестиційно-проектною компанією, яка спеціалізується на передінвестиційних дослідженнях та інвестиційному консалтингу. Вимоги BFM Group є внутрішнім стандартом бізнес-планування, що має найширшу структуру, дає можливість уявити майбутній проект у всіх аспектах діяльності підприємства.

Англійські науковці пропонують за логікою згрупувати всі завдання розроблення бізнес-плану в сім фаз.

Фаза 1. Історія і поточний стан:

- опис свого бізнесу або ідеї бізнесу;
- відомості про керівництво підприємства;
- здібності та досвід;
- опис продукту (послуги), ступінь готовності до виходу на

ринок.

Фаза 2. Дослідження кон'юнктури ринку (маркетинг):

- вибір найдоцільнішої стратегії започаткування бізнесу та його подальшого розвитку;

- дані про кон'юнктуру ринку;
- дослідження потреб клієнтів.

Фаза 3. Конкурентна стратегія бізнесу:

- планування управління елементами бізнесу, необхідного для обраного продукту (послуги), сегмента ринку, конкурентної ситуації;

- ціна, реклама, місце розміщення підприємства та канали збуту.

Фаза 4. Діяльність: деталізація всіх видів діяльності, необхідних для реалізації стратегії. Це стосується питань виробництва, закупівлі, збуту, наймання персоналу, правових питань.

Фаза 5. Прогноз результатів.

Фаза 6. Контроль за бізнесом:

- бухгалтерська система;
- облік продажу і реалізації;
- облік клієнтів.

Фаза 7. Написання та подання бізнес-плану.

Зауважимо, що у разі співробітництва з іноземними інвесторами, наприклад німецькими інвестиційними компаніями, спеціальних вимог до стандарту бізнес-планування не ставиться, але мається на увазі, що представлений бізнес-план має давати повне уявлення про проект. Таким чином, наповнення бізнес-плану дається на вибір інвестиційних менеджерів, інформація в бізнес-плані має бути повною і не надмірною.

Практичні завдання

Завдання 1. Найпоширенішими міжнародні стандарти а бізнес-плануванні розроблені Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) та консалтинговою компанією KPMG (табл. 1).

1. Здійсніть порівняльний аналіз структур бізнес-плану за міжнародними стандартами.

2. Розробіть структуру бізнес-плану, яка, на вашу думку, була б максимально наближеною одночасно до трьох міжнародних стандартів.

СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЗА МІЖНАРОДНИМ СТАНДАРТАМИ

ЄБРР	UNIDO	KPMG
<p>1. Титульний лист.</p> <p>2. Меморандум про конфіденційність.</p> <p>3. Резюме.</p> <p>4. Підприємство: історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності, власники, керівний персонал, працівники підприємства, поточна діяльність, фінансовий стан, кредити.</p> <p>5. Проект: загальна інформація про проект, інвестиційний план проекту, аналіз ринку, конкурентоспроможність, опис виробничого процесу, фінансовий план, екологічна оцінка.</p> <p>6. Фінансування: графіки одержання й погашення кредитних коштів, застава й поручництво, обладнання й роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів, SWOT-аналіз, ризики й заходи щодо їх зниження.</p> <p>7. Додатки</p>	<p>1. Резюме.</p> <p>2. Опис галузі й компанії.</p> <p>3. Опис послуг (товарів).</p> <p>4. Продажі і маркетинг.</p> <p>5. План виробництва.</p> <p>6. Організаційний план.</p> <p>7. Фінансовий план.</p> <p>8. Оцінка ефективності проекту.</p> <p>9. Гарантії й ризики компанії.</p> <p>10. Додатки</p>	<p>1. Титульний лист.</p> <p>2. Меморандум про конфіденційність.</p> <p>3. Резюме.</p> <p>3.1. Короткий огляд.</p> <p>3.2. Пропонована продукція й послуги.</p> <p>3.3. Місія, цілі й завдання.</p> <p>4. Продукція й послуги: вступ, продукція й послуги, супутні товари й послуги.</p> <p>5. Аналіз ринку й галузі: використання продукту й послуги, демографічний аналіз, конкуренція, SWOT-аналіз.</p> <p>6. Цільові ринки: цільові споживачі, географія цільового ринку, ціноутворення.</p> <p>7. Стратегії реклами й просування: стратегія просування, способи поширення реклами, прогноз продажу.</p> <p>8. Управління: організація й основний персонал, постійне споживання активів, витрати на підготовку виробництва.</p> <p>9. Фінансовий аналіз: собівартість реалізованої продукції, аналіз безбитковості, кількісний аналіз, доходи й витрати, рух грошових коштів, баланси підприємства, ризики.</p> <p>10. Додатки</p>

Завдання 2. Найбільш вичерпними у вітчизняних інвестиційних колах вважається зміст бізнес-плану, розроблений українською інвестиційно-проектною компанією BFM Group Ukraine, а також структура бізнес-плану, затверджена Міністерством економіки України.

1. Визначте переваги та недоліки даних структур бізнес-плану порівняно з міжнародними стандартами.

2. Розробіть PERT-схему власного бізнес-плану.

Структура бізнес-плану за стандартом BFM Group Ukraine

1. Титульний лист бізнес-плану (інвестиційного проекту).

2. Меморандум про конфіденційність.

3. Коротка анотація (резюме) бізнес-плану.

4. Загальні положення.

4.1. Відомості про компанію:

загальна інформація (дата створення, організаційно-правова форма, місцезнаходження, контактні дані);

інформація про власників та перших осіб компанії;

основні види діяльності;

характеристика продуктів і послуг;

основні поточні фінансові показники;

SNW-аналіз компанії.

4.2. Інформація щодо проекту:

сутність проекту;

місце розміщення проекту;

соціальне, економічне, демографічне оточення;

перелік та опис продуктів/послуг;

основні маркетингові переваги;

загальна вартість проекту (розмір капітальних витрат та необхідні обігові кошти);

загальна потреба в залученні позикового фінансування;

основні показники ефективності проекту;

основні ризики проекту;

соціальний, екологічний та економічний ефект реалізації проекту;

пропозиція інвесторові/кредитору (прийнятна вартість кредиту, розподіл часток, репатріація прибутку).

5. Маркетинговий план.

5.1. Галузеве оточення бізнесу:

PEST-аналіз галузі;

SWOT-аналіз компанії.

5.2. Характеристика продуктів/послуг:

аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain);

матриця boston consulting group (життєвий цикл продуктів та ціновий масштаб виробництва).

5.3. Аналіз ринків збуту:

оцінювання розміру ринку та можливих тенденцій його розвитку;

оцінювання частки ринку та обсягу продажу;

сегментація ринку та визначення ніші продукту бізнесу.

- 5.4. Конкуренція та конкурентні переваги:
порівняльні характеристики конкурентних продуктів/послуг;
порівняльні характеристики фірм-конкурентів;
аналіз конкурентної ситуації на ринку;
обґрунтування основних складових маркетингової стратегії
(маркетинг-мікс);
SWOT-аналіз продуктів/послуг.
- 5.5. Організація зовнішньоекономічної діяльності компанії:
організаційне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків;
економічне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків;
непрямі форми виходу на зовнішні ринки.
- 5.6. Стратегія плану маркетингу:
- 5.7. Загальна стратегія маркетингу:
ціноутворення;
тактика реалізації продуктів/послуг;
політика після продажного обслуговування і надання га-
рантій;
реклама та просування товару на ринок.
- 5.8. План продажу:
факторний аналіз продажу;
тенденції сезонних змін цін;
тенденції сезонних змін обсягів продажу;
акційні зміни цін.
- 5.9. Витрати на маркетинг (обґрунтування):
умовно-постійні маркетингові витрати;
умовно-змінні маркетингові витрати.
6. Організаційний план та менеджмент:
організаційно-правова форма компанії;
штатний розклад;
організаційна структура;
біографії управлінського персоналу;
основні наявні партнери та пов'язані компанії;
інформація про радників, консультантів, менторів, проектних
та підрядних організацій, що беруть участь в організації проекту;
правові аспекти організації проекту;
основні вимоги до персоналу;
забезпечення найму, навчання адаптації персоналу;
обґрунтування фонду оплати праці (постійна й підрядна час-
тини, система преміювання тощо);
виплати оплати праці (помісячно до кінця розрахунків проекту);
надходження від продажу продуктів/послуг (помісячно до кі-
нця розрахунків проекту);

умови реалізації продуктів/послуг (оплата за фактом, передоплата, відстрочення платежів);
перелік сировини і комплектувальні, що відносяться на кінцеву продукцію;
умови оплати за сировину і комплектуючі (оплата за фактом, передоплата, відстрочення платежу);
формування транспортної та складської логістики;
логістичні й тимчасові витрати, що відносяться на сировину і комплектувальні;
логістичні й тимчасові витрати, що відносяться на кінцеву продукцію;
запаси сировини і періодичність закупівель;
запаси готової продукції (% від місячних обсягів продажу);
система оподаткування проекту;
податкові виплати (помісячно до кінця проекту);
постійні/адміністративні витрати (помісячно до кінця розрахунків проекту).

7. Інвестиційний план:

календарний план освоєння всіх етапів проекту до введення в експлуатацію;
календарний графік виплат по етапах проекту (платежі за обладнання, будівництво тощо);
діаграма Ганта;
способи і терміни амортизації всіх створюваних капітальних активів проекту;
відображення амортизаційних відрахувань в оподаткуванні проекту.

8. Виробничий план:

короткий опис виробництва;
опис виробничих циклів;
стратегія в забезпеченні сировиною і комплектувальними;
виробничий план;
державне та правове регулювання;
можливості поліпшення і доробки продукту;
розрахунок прямої собівартості окремо за кожним з продуктів.

9. фінансовий план:

потреба у фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестиції) і графіка фінансування);
виплати на погашення позик (виплати кредитного тіла);
виплати на обслуговування позик (проценти за кредитами);
інші надходження грошових коштів, що беруть участь у проекті;
інші виплати з проектного бюджету;

звіт про прибутки і збитки (помісячно до кінця розрахунків проекту);

звіт про рух грошових коштів (помісячно до кінця розрахунків проекту);

звіт про баланс проекту (помісячно до кінця розрахунків проекту);

точка беззбитковості проекту;

розрахунок потреби в первинних оборотних коштах;

операційний важіль (відношення постійних витрат до змінних);

фінансовий важіль (відношення власного капіталу до позикового).

9.1. Фінансові показники (помісячно до кінця розрахунків проекту):

коефіцієнт поточної ліквідності (CR), %;

коефіцієнт термінової ліквідності (QR), %;

чистий обіговий капітал (NWC);

коефіцієнт обіговості запасів (ST);

коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості (CP);

коефіцієнт обіговості робочого капіталу (NCT);

коефіцієнт обіговості основних засобів (FAT);

коефіцієнт обіговості активів (TAT);

сумарні зобов'язання до активів (TD / TA), %;

сумарні зобов'язання до власного капіталу (TD / EQ), %;

коефіцієнт покриття процентів (TIE), разів;

коефіцієнт рентабельності валового прибутку (GPM), %;

коефіцієнт рентабельності операційного прибутку (OPM), %;

коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (NPM), %;

рентабельність обігових активів (RCA), %;

рентабельність позаобігових активів (RFA), %;

рентабельність інвестицій (ROI), %;

рентабельність власного капіталу (ROE), %.

9.2. Оцінювання загальної ефективності проекту:

період окупності (PB);

дисконтований період окупності (DPB);

чиста поточна вартість (NPV);

індекс прибутковості (PI);

ставка внутрішньої прибутковості (IRR);

модифікована внутрішня норма рентабельності (MIRR);

тривалість (D).

10. Оцінювання ризиків проекту:

аналіз чутливості за NPV, DPB, PI, IRR, PB, ARR, MIRR тощо;

аналіз беззбитковості проекту;

статистичний аналіз проекту (метод монте-карло).

11. Додатки до бізнес-плану:
фінансові звіти;
аудиторські висновки;
висновки фахівців з оцінювання майна;
рекламні брошури фірми;
технічні описи продукту бізнесу;
резюме ключових керівників;
найважливіші угоди й контракти;
інформація про виробничий процес;
фотографії та малюнки товару;
звіти про дослідження ринку;
витяги з найважливіших законодавчих актів.

12. Інформація про забезпечення проекту

Структура бізнес-плану інвестиційного проекту, затверджена Міністерством економіки України (№ 714 від 22.08.2010 р.)

1. Титульний аркуш.

2. Меморандум про конфіденційність.

3. Резюме — стислий виклад.

Розглянемо основні положення бізнес-плану інвестиційного проекту (далі — бізнес-план). На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану, тому в ньому необхідно зазначити коротку важливу інформацію про підприємство та проект. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів та відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика підприємства, необхідні інвестиції та ресурси, переваги для підприємства та держави від реалізації проекту, співвиконавці проекту, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також ринки збуту, обсяг продажу, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризики.

Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

4. Опис підприємства та сфера його діяльності.

4.1. Опис підприємства — загальна інформація про підприємство, форма власності, наявність ліквідного майна, фінансові показники діяльності, кадри, структура підрозділу, напрями діяльності (продукція, що випускається, або послуги, що надаються), партнерські відносини тощо.

4.2. Опис сфери діяльності підприємства та перспективи розвитку.

5. Загальна інформація про проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.

6. Опис продукції (послуг) підприємства, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

6.1. Найменування продукції.

6.2. Призначення та сфера застосування продукції.

6.3. Основні характеристики.

6.4. Конкурентоспроможність.

6.5. Патентоспроможність.

6.6. Інноваційність.

6.7. Наявність чи необхідність ліцензування.

6.8. Ступінь готовності до виробництва та реалізації продукції.

6.9. Наявність сертифіката якості.

6.10. Безпека та екологічність.

6.11. Умови постачання та упаковка.

6.12. Гарантії та сервіс.

6.13. Утилізація відходів.

7. Маркетинг і збут продукції (послуг), у тому числі для реалізації інвестиційного проекту

7.1. Маркетингові дослідження, опис ринку та перспективи його розвитку.

7.2. Аналіз та опис конкурентів, сильні та слабкі сторони підприємства.

7.3. Споживачі продукції (способи зацікавлення споживачів, аналіз еластичності попиту на продукцію).

7.4. Вимоги споживачів до продукції (послуг) та можливості підприємства, щодо їх дотримання.

7.5. SWOT-аналіз.

7.6. Стратегія реклами та просування продукції (послуг).

8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту

8.1. Розташування підприємства, транспортні шляхи, наявність комунікацій.

8.2. Виробничі площі, устаткування, технології виробництва, їх прогресивність, необхідність придбання зарубіжних патентів, ліцензій, ноу-хау.

8.3. Забезпеченість виробництва основними ресурсами (сировина, матеріали, енергетичні ресурси).

8.4. Імпортна складова інвестиційного проекту:

— необхідність придбання сировини, матеріалів, обладнання тощо за кордоном;

— перелік основних контрагентів, у яких планується купівля імпортової продукції.

- 8.5. Кадрове забезпечення та рівень кваліфікації кадрів.
- 8.6. Екологічність виробництва та безпека працівників.
- 8.7. Обсяги виробництва.
- 8.8. Заробітна плата та інші витрати на персонал.
- 8.9. Витрати на сировину та матеріали.
- 8.10. Поточні витрати на виробництво.
- 8.11. Загальні витрати.
9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту
 - 9.1. Організаційна структура підприємства.
 - 9.2. Строки реалізації проекту.
 - 9.3. Умови оплати і стимулювання праці.
 - 9.4. Структура і склад підрозділів.
 - 9.5. Навчання персоналу.
10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту
 - 10.1. Вартість реалізації проекту та джерела фінансування.
 - 10.2. Витрати підготовчого періоду.
 - 10.3. Витрати основного періоду.
 - 10.4. Розрахунок надходжень.
 - 10.5. Витрати, пов'язані з обслуговуванням залучених коштів.
 - 10.6. Податкові платежі.
 - 10.7. План руху грошових потоків.
 - 10.8. Відомості про оборотний капітал.
 - 10.9. Рух грошових потоків.
 - 10.10. Прогнозний баланс.
11. Оцінювання ефективності проекту, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.
 - 11.1. Оцінювання проекту, його ефективність і спрямованість.
 - 11.2. Аналіз чутливості діяльності підприємства до зовнішніх чинників.
 - 11.3. Розрахунки основних показників платоспроможності й ліквідності, прогнозні показники ефективності проекту (чиста приведена вартість — NPV, внутрішня норма дохідності — IRR, дисконтований період окупності проекту — DPP, рентабельність тощо).
 - 11.4. Соціальні наслідки реалізації проекту (відсутність заборгованості із заробітної плати, кількість збережених (утворених) робочих місць, рівень заробітної плати (не нижчий, ніж по регіону та галузі), поліпшення (створення) інфраструктури).
 - 11.5. Бюджетна ефективність.
12. Ризики.

12.1. Аналіз можливих ризиків.

12.2. Заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію проекту.

13. Додатки.

Усі документи та інформація, які не ввійшли до основних глав, описуються в додатках.

13.1. Повна інформація про підприємство.

13.2. Фотографії, креслення, патентна інформація про продукцію.

13.3. Результати маркетингових досліджень.

13.4. Фотографії і схеми підприємства.

13.5. Схеми з організаційної структури підприємства.

13.6. Фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки).

13.7. Нормативно-правові акти, що підтверджують описані ризики за проектом.

13.8. Лист про підтримку проекту центральним органом виконавчої влади, відповідальним за забезпечення проведення державної політики у сфері, в якій передбачається реалізація проекту.

13.9. Копії установчих документів ініціатора.

13.10. Інформація про кредитора.

13.11. Інформація щодо способу забезпечення погашення (гарантія банку, застава тощо) та обслуговування залучених фінансових ресурсів.

13.12. Фінансовий звіт ініціатора на останню звітну дату та фінансові звіти за минулий рік.

13.13. Інформація про стан розроблення проектно-кошторисної документації та проведення комплексної державної експертизи.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАД РЕАЛЬНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ДІЮЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі

Опанувавши зміст прикладу бізнес-плану, ви будете:

ЗНАТИ:

- у який спосіб необхідно подавати аналітичну інформацію, щоб вона була зрозумілою для користувача;
- в якому форматі можуть бути наведені основні результати, які є вагомими з погляду об'єкта вкладення капіталу;
- у який спосіб може бути структурована інформація бізнес-плану з метою її логічного сприйняття.

ВМТИ:

- презентувати основні результати бізнес-плану;
- подавати інформацію так, щоб були зрозумілими джерела її виникнення;
- акцентувати увагу користувачів бізнес-плану на основних положеннях змісту;
- грамотно оформляти аналітичну інформацію;
- дотримуватися вимог, що є обов'язковими для підготовки бізнес-плану.

БІЗНЕС-ПЛАН
РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Сфера бізнесу — виробництво та реалізація м'ясопереробної продукції, вартість проекту — 8080 тис. грн, потреба в кредитних ресурсах — 6500 тис. грн.

Цей бізнес-план є конфіденційною інформацією, власністю ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» і призначений для використання тільки особам, яким передається. Копіювання й використання іншими способами будь-яких фрагментів його змісту без попереднього погодження із засновниками забороняється.

Україна

Адреса: _____

Е-mail: _____

Телефони: +38(____)_____

КИЇВ — 20__ р.

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ	156
Розділ 1. КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	157
Розділ 2. ПРОДУКЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА	160
Розділ 3. МАРКЕТИНГ-ПЛАН	165
Розділ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН	178
Розділ 5. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН	179
Розділ 6. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН	186
6.1. Формування поточних витрат	186
6.2. Формування операційного та чистого прибутку за проектом	199
6.3. Оцінювання ефективності інвестицій у проект розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»	212

РЕЗЮМЕ

Метою складання даного бізнес-плану є обґрунтування доцільності розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» на основі пролонгації терміну дії кредитної лінії, яка була відкрита чотири роки тому, з метою фінансування заходів щодо впровадження системи управління якістю ISO 9001-2001 та системи НАССР (системи аналізу ризиків і критичних контрольних точок (Hazard Analysis and Critical Control Point)). Заборгованість у рамках відкритої кредитної лінії на момент подання бізнес-плану становить 5500 тис. грн, що відповідає графіку виплат, установленому в двосторонньому договорі про співпрацю. Очікуваний термін пролонгації — два роки.

Потреба у фінансуванні виникла в рамках реалізації стратегії концентрованого зростання. З метою досягнення визначених стратегічних цілей розвитку компанії необхідно здійснити такі першочергові заходи: по-перше, інтенсифікувати збутову та маркетингову політику; по-друге, підтримати техніко-технологічну базу підприємства на сучасному рівні, який дасть змогу підприємству дотримуватися принципів НАССР. Загальна вартість проекту становить — 8080 тис. грн, очікувана сума отримання коштів у рамках діючої кредитної лінії — 6500 тис. грн за умовою 13,2 % річних.

За прогнозними даними рекламної компанії «Atlantic Groop»¹ у першому проектному році обсяг реалізації продукції збільшиться щонайменш на 14,8 % порівняно з останнім передпроектним роком (з 4199 т до 4821 т), у другому проектному році на 13,7 % порівняно з першим проектним роком, у третьому — на 11,7 % порівняно з другим проектним роком. Протягом останніх трьох років діяльності ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» зміни обсягу реалізації становили 1,0—1,6 %.

Чистий прибуток підприємства порівняно з останнім передпроектним роком у першому проектному році зростає на 42,2 %, у другому проектному році — на 98,1 %, у третьому проектному році — на 44,2 %.

¹ Компанія «Atlantic Groop» контролює майже 40 % ринку рекламних послуг та має успішний досвід розвитку торгових марок та систем дистрибуції потужних національних м'ясопереробних підприємств.

Очікувана величина економічного прибутку (NPV) становить 20 230 тис. грн (дисконтна ставка розрахована на основі середньозваженої вартості капіталу і дорівнює 17,4 %), індекс рентабельності інвестицій — 3,8; термін окупності на основі дисконтованих величин — 9,7 місяця, на основі чистого прибутку — 12,6 місяця, на основі грошових потоків — 9,9 місяця. Аналіз чутливості проекту до зміни його основних параметрів свідчить про високий рівень залежності економічного прибутку від ціни (рівень чутливості — 27,35), собівартості продукції (рівень чутливості — 26,28). Нееластичною є зміна економічного прибутку до зміни амортизаційних відрахувань та обсягу інвестиційних вкладень. Очікувані прогнози обсяги виробництва та реалізації продукції протягом терміну реалізації проекту майже на 20 % перевищують точку беззбитковості.

План руху грошових коштів складено з урахуванням графіка очікуваних виплат, які прописані в інвестиційному меморандумі. Дефіцит готівки, що виникає протягом перших семи проектних кварталів, пов'язаний з високою величиною потреби в оборотному капіталі для обслуговування дебіторської заборгованості¹. У четвертому кварталі другого проектного року підприємство вийде на позитивне сальдо за рахунок ефекту від виробництва та реалізації продукції.

Розділ 1

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ

ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Підприємство було засновано 85 років тому як птахоперобне виробництво, яке згодом стало потужним комбінатом з переробки птиці, яєць, забою худоби, випуску м'яса, ковбасних виробів і копченостей. Дванадцять років тому через виділення з ВАТ «Рівнем'ясо» на базі дочірнього підприємства Демидівський птахокомбінат створено ВАТ «Демидівський птахокомбінат», яке три роки тому змінило свій статус на пуб-

¹ У розрахунки включена середня тривалість дебіторської заборгованості протягом останніх трьох передпроектних роки.

лічне акціонерне товариство і на даний момент має назву ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат». За роки існування підприємство неодноразово здійснювало технічне переобладнання і реконструкцію з метою збільшення потужності та покращення якості виробленої продукції.

Основними атрибутами бізнес-стратегії підприємства є такі:

- **Місія підприємства:** ми робимо свій внесок у збереження і зміцнення здоров'я нації, пропонуючи ринку якісну та безпечну для здоров'я продукцію.

- **Девіз:** «Якісне харчування сьогодні — здорова нація завтра!».

- **Стратегічні цілі:** безперервний контроль якості всіх бізнес-процесів на підприємстві відповідно до міжнародних стандартів; системний підхід до управління бізнес-процесами; виготовлення безпечної та високоякісної продукції; формування довгострокового співробітництва з партнерами; забезпечення професіоналізму і компетентності персоналу.

- **Цінності:** якість продукції, професіоналізм персоналу, відповідальність перед споживачами, командна робота однодумців, свідоме поважне ставлення до партнерів.

Протягом останніх шести років підприємство здійснювало комплекс заходів щодо впровадження системи управління якістю ISO 9001-2001 та системи HACCP (системи аналізу ризиків і критичних контрольних точок (Hazard Analysis and Critical Control Point)). Система HACCP передбачає забезпечення безпечності продукції в процесі її виробництва, причому саме в тих критичних точках технологічного процесу, де може виникнути загроза появи небезпечних чинників. Система дає можливість виділити всі потенційно небезпечні чинники та запобігти їх виникненню. Щорічно підприємство проходить аудит міжнародної сертифікаційної організації EFSIS на відповідність виробництва вимогам міжнародного стандарту й отримує високі оцінки. Успішний досвід увпровадження системи HACCP свідчить про ряд переваг, які одержує компанія, що працює за даними принципами, а саме: скорочення скарг від споживачів, відсутність відкликань і вилучення готової продукції, відсутність випуску некондиційної продукції (повторної її переробки), збільшення кількості клієнтів, поява перспективи виходу на європейські ринки, підвищення дисциплінованості персоналу.

Упровадження системи HACCP є досить капіталомістким процесом, тому протягом даного періоду в підприємства була відкрита кредитна лінія, залишок боргу за якою на момент оцінювання проекту становить 5500 тис. грн.

Останні шість років усі зусилля компанії були спрямовані на успішне впровадження НАССР, однак майже не приділялося уваги маркетинговій та збутовій політиці підприємства, що, у свою чергу, попри високі показники якості продукції не дало змоги компанії зайняти лідируючі ринкові позиції.

Стратегічними напрямками розвитку підприємства в рамках загальнокорпоративної стратегії є такі:

- стратегія посилення конкурентної позиції:

- вихід на ринки напівфабрикатів в усіх регіонах України;

- відкриття фірмових точок збуту в кожному обласному центрі України);

- розроблення концепції управління торговою маркою «Український гурман»;

- розроблення та реалізація комунікаційної політики.

- стратегія пошуку нових ринків:

- просування продукції на ринки Калужської, Тульської, Брянської, Курської областей Росії та до Польщі, Угорщини, Німеччини.

- стратегія розвитку товару:

- диференціація товарного асортименту залежно від регіонального ринку збуту продукції;

- збільшення частки реалізації напівфабрикатів у загальному обсязі реалізації продукції підприємства;

- розширення ковбасного асортименту в сегменті варених та варено-копчених виробів;

- розширення асортименту продукції преміум-класу у високому ціновому сегменті.

З метою досягнення визначення стратегічних цілей розвитку компанії необхідно здійснити такі першочергові заходи: по-перше, інтенсифікація збутової та маркетингової політики; по-друге, підтримка техніко-технологічної бази підприємства на сучасному рівні, який дасть змогу підприємству дотримуватися принципів НАССР. У рамках реалізації даних напрямів потреба в інвестиційних коштах становитиме 8080 тис. грн, які розподіляються так:

- закінчення реконструкції холодильної системи — 680 тис. грн;

- переоснащення технологічного відділення ковбасного цеху та його термічної дільниці — 1220 тис. грн;

- переоснащення технологічного відділення з виготовлення м'ясних напівфабрикатів — 1280 тис. грн;

- будівництво бази передзабійного утримання худоби — 2340 тис. грн;

- витрати на маркетинг і просування продукції — 2500 тис. грн.

Оскільки на момент реалізації проекту підприємство має заборгованість у рамках відкритої кредитної лінії на суму 5500 тис. грн за умовою 12,96 % річних, з метою уникнення дефіциту готівки ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» розраховує на пролонгацію терміну кредитної лінії, в рамках якої очікує отримати 6500 тис. грн вартістю 13,2 %. Протягом дії кредитної лінії всі платежі здійснювалися своєчасно відповідно до термінів, які встановлені в договорах.

Розділ 2 **ПРОДУКЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» виробляє за місяць понад 140 т (більш як 50 найменувань) напівфабрикатів, понад 16 т ковбасних виробів (60 найменувань), реалізує більш як 140 т м'яса. Використовується лише натуральна сировина власного походження, що вигідно відрізняє продукцію підприємства від аналогічних продуктів інших виробників. Завдяки своїй стабільній якості та безпечності продукція ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» завоювала довіру у споживачів на ринку ковбасних виробів та охолоджених напівфабрикатів, які реалізуються під торговельною маркою «Український гурман». Протягом останніх восьми років комбінат є основним постачальником яловичини для виробництва гамбургерів для мережі ресторанів Mc'Donalds, а останні шість років постійно працює з такими торговельними мережами, як METRO, BILLA, АТБ Маркет та ін. Продукція комбінату поставляється в усі області України.

Основна спеціалізація підприємства — охолоджені напівфабрикати. Напівфабрикати — це сирі м'ясопродукти, підготовлені до термічної обробки (варіння, смаження). Напівфабрикатний цех займається виготовленням різноманітних груп напівфабрикатів:

- натуральні напівфабрикати — це шматки м'яса із заданими або довільними масами, розмірами і формою з відповідних частин туші. Їх поділяють на великошматкові, порційні та дрібношматкові. Великошматкові напівфабрикати виділяють з обвале-

ного м'яса. Це м'якоть або пластинки м'яса, зняті з певних частин півтуш у вигляді великих шматків, очищених від сухожиль і товстих поверхневих плівок, зі збереженням міжм'ясової, сполучної і жирової тканини;

- мариновані напівфабрикати відрізняються від натуральних не тільки зовнішнім виглядом, а й смаковими властивостями. До складу маринадів входять прянощі, зелень, сіль, ароматизатори, ферменти, різні добавки, рослинна олія;

- січені напівфабрикати — це вироби, виготовлені з м'ясного фаршу. Крім м'ясної сировини при їх виробництві використовуються тільки спеції.

Частка напівфабрикатів у загальному обсязі реалізації комбінату в останній передпроектний рік становила 36,4 % (рис. 2.1).

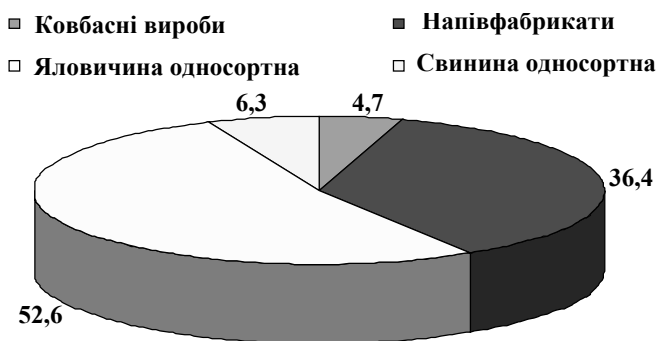


Рис. 2.1. Показники структури виручки від реалізації за видами продукції ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»

У загальному обсязі реалізації напівфабрикатів структура розподілу за видами така: натуральні напівфабрикати — 18,6 %, мариновані напівфабрикати — 19,8 %, січені напівфабрикати — 61,6 %.

Підприємство пропонує широкий асортимент ковбасних виробів, до якого входять варені ковбаси, сосиски і сардельки, напівкопчені, копчені, сирокопчені, варено-копчені, ліверні, кров'яні ковбаси, м'ясні хлібці, паштети, сальцесон, холодець, дієтичні ковбасні вироби. Ковбасні вироби виготовляють в усіх сортах — вищий, перший, другий, третій, вони мають різноманітні види оболонки, а саме: натуральна (кишкова) оболонка; білкова (білкозин, кутизин та ін.); рослинна (целофан, па-

пір); синтетична (поліетилен). Інформація щодо складу, гатунку та оболонки вказано на кожному ковбасному виробі. Ковбасні вироби виготовляються відповідно до затверджених рецептур і норм виходу сировини при переробці продукції згідно з законодавством України та нормами ЄС. Частка ковбасних виробів у загальному обсязі реалізації становить 4,7 % (рис. 2.1).

У загальному обсязі реалізації ковбасних виробів структура розподілу за видами така: варені ковбаси — 21,6 %; варено-копчені — 34,3 %, копчені та сирокопчені — 44,1 %.

Як уже зазначалося, продукція підприємства вирізняється високими показниками якості, що підтверджено даними лабораторних досліджень, які здійснюються регулярно для підприємств — експортерів продукції. Останні офіційні лабораторні дослідження продукції ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» здійснювалися у м. Київ за шість місяців до моменту оцінювання проєкту. Перевірка показників якості проводилась у такій послідовності: привабливість зовнішнього вигляду (оформлення та упаковка); у розрізаному вигляді оцінювалися: фізико-хімічний аналіз якості; бактеріологічний аналіз; смакові властивості продукту; структурний вміст інгредієнтів; загальний вигляд продукту на щойно зробленому поздовжньому та поперечному розрізах; ароматичні властивості, зокрема наявність неякісного запаху, привабливість прянощів та копчення; смак та соковитість; консистенція продукту через надавлювання, розрізання, розжовування для встановлення щільності, ніжності, крихкості. До фізико-хімічних методів дослідження багатьох видів продукції належить виявлення вмісту вологи, повареної солі, нітритів, фосфатів, крохмалю тощо. За вказаними вище показниками перевіряється відповідність якості виробленої продукції державним стандартам України та технічним умовам.

За результатами лабораторних досліджень якості продукції м'ясопереробних підприємств, які експортують свою продукцію, щодо оцінок ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» можна зробити такі висновки: (табл. 2.1, 2.2). Продукція досліджуваного підприємства характеризується найвищими показниками якості за всіма параметрами, що аналізувалися, і використовується як еталонна. Варто зазначити, що з усіх перелічених підприємств ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» та ПАТ «Кременчукм'ясо» мають відповідні сертифікати на експорт своєї продукції до європейських країн.

Таблиця 2.1

**РЕЗУЛЬТАТИ ЛАБОРАТОРНОЇ ПЕРЕВІРКИ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ
М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ЕКСПОРТУЮТЬ
СВОЮ ПРОДУКЦІЮ***

Група ковбасних виробів (сорт вищий)	Показник	Підприємство					
		ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»	ПАТ «М'ясокомбінат «Ятрань»	ПАТ «Луганський м'ясокомбінат»	ПАТ «Кременчукм'ясо»	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит»	ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»
1. Ковбаси варені, сосиски, сардельки	Кількість балів за якість	89	76	73	68	67	65
	Середній цінний сегмент	50,6—69,5 грн/кг					
2. Ковбаси ліверні	Кількість балів за якість	x	77	79	76	76	73
	Середній цінний сегмент	20,8—38 грн/кг					
3. Варено-копчені, напівкопчені ковбаси	Кількість балів за якість	82	89	79	78	78	87
	Середній цінний сегмент	46,9—60,0 грн/кг					
4. Ковбаси напівсухі, сиров'ялені, сирокопчені	Кількість балів за якість	91	84	84	84	83	75
	Середній цінний сегмент	75,8—94,7 грн/кг					
5. Копчення та інші м'ясні делікатеси	Кількість балів за якість	93	90	89	83	89	78
	Середній цінний сегмент	82,5—101,1 грн/кг					

* Інформація надана ДП «Київський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації».

Таблиця 2.2

**ПАРАМЕТРИ ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОВБАСИ «ДОКТОРСЬКА»
М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ-ЛІДЕРІВ***

№	Показник	Вага показників у загальній сукупності	Підприємство							
			ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»		ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»		ПАТ «Кременчук м'ясо»		ПАТ «Луганський м'ясо-комбінат»	
Технічні параметри										
Група 1										
1	Свинина жилована напівжирна, %	0,13	66,4	7,97	48,9	5,87	54,6	6,55	50,6	6,07
2	Яловичина жилована вищого гатунку, %	0,15	22,4	3,58	26,1	4,18	27,1	4,34	18,3	2,93
3	Смакові властивості, балів	0,08	8	0,88	7	0,77	8	0,88	5	0,55
4	Ароматичні властивості, балів	0,09	8	0,96	8	0,96	7	0,84	7	0,84
5	Привабливість дизайну упаковки, балів	0,05	7	0,98	6	0,84	5	0,7	5	0,7
Груповий показник технічних параметрів I групи I ₂		X	15,99		13,88		14,39		11,45	
Група 2										
6	Курятина, %	0,06	7	0,28	19,6	0,78	14,5	0,58	23,6	0,94
7	Крохмаль або соя, %	0,14	1,1	0,14	2,5	0,33	—	0	3,9	0,51
Груповий показник технічних параметрів 2-ої групи I ₁		x	0,42		1,11		0,58		1,45	
Показник конкурентоспроможності за технічними параметрами		x	x		0,84		0,89		0,68	

Закінчення табл. 2.2

№	Показник	Вага показників у загальній сукупності	Підприємство			
			ПАТ «Лемківський м'ясокомбінат»	ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	ПАТ «Кременчук м'ясо»	ПАТ «Луганський м'ясокомбінат»
Економічний параметр						
8	Ціна, грн/кг	x	59,8	58,6	53,85	54,9
Показник конкурентоспроможності за економічними параметрами		0,2	x	0,96	0,8	0,84
Емоційно-психологічний параметр						
9	Надійність виробника, балів	0,04	9	7	6	3
10	Лояльність до торгової марки (виробника)	0,06	8	8	6	4
Показник конкурентоспроможності за емоційно-психологічними параметрами		x	x	0,78	0,67	0,33
Інтегральний показник конкурентоспроможності		x	1	0,68	0,75	0,27

*Інформація розрахована та складена Інститутом споживчих експертиз.

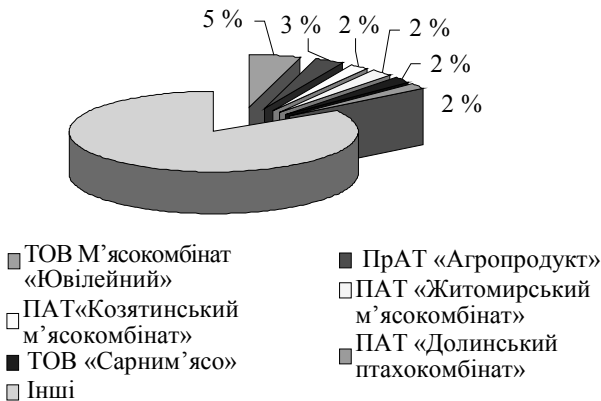
Розділ 3 МАРКЕТИНГ-ПЛАН

М'ясопродукти мають провідне значення в структурі продовольчих товарів. Серед вітчизняних виробників м'яса визначити безперечних лідерів складно. Певною мірою це пояснюється тим,

що виробництво історично розподілено досить рівномірно за регіональними великими підприємствами.

За результатами оцінювання розподілу ринку за видами м'ясної та м'ясопереробної продукції (рис. 3.1) ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» не входить до лідерів ринку, хоча показники якості продукції є найвищими. Ринок охолоджених м'ясних напівфабрикатів не ідентифікований, однак варто зазначити, що основним конкурентом у мережах великих супермаркетів є торгові марки «М'ясна весна» та «FOODWORKS». За результатами оцінювання рівня конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств, які запровадили ISO 9001-2001 та системи НАССР (табл. 3.1), слід зробити висновок, що за показниками якості ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» — лідер національного ринку, оцінки параметрів якості цього підприємства є вищими за значення часткових індикаторів. Водночас дуже низькі оцінки досліджуване підприємство має щодо рівня розвитку торгової марки та організації збутової діяльності. Середнє значення часткових індикаторів відповідних параметрів за розрахунками дорівнює 6,6 та 6,4, а їх значення в досліджуваного підприємства — 4. Тобто протягом останніх шести років підприємство зосередило зусилля на забезпеченні найвищого рівня якості продукції і майже не розвивало ринкового ресурсу компанії. Тому інтегральний рейтинг конкурентоспроможності підприємства (7,0) є меншим навіть за середній рівень (7,1).

Розподіл ринку яловичини охолодженої між основними виробниками на момент оцінювання



Розподіл ринку між виробниками свинини охолодженої на момент оцінювання проекту

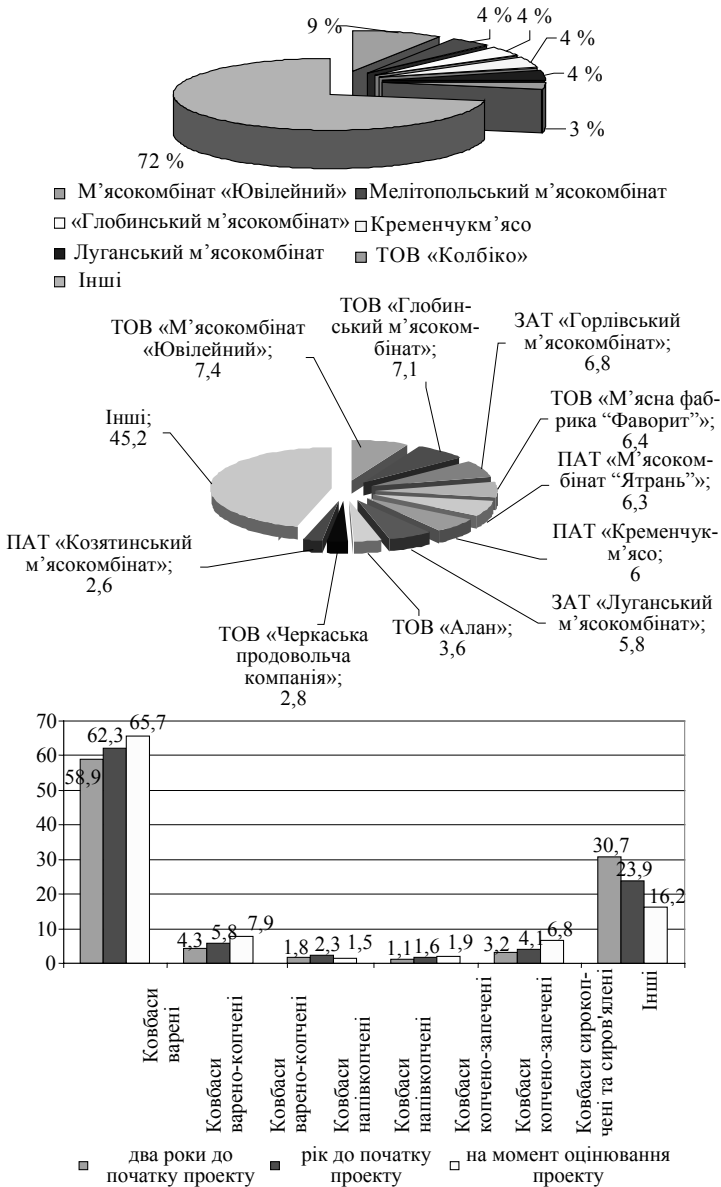


Рис. 3.1. Показники розподілу національного ринку м'ясопереробної продукції

Таблиця 3.1

**ПОКАЗНИКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ КОВБАСНИХ ВИРОБІВ
ТА М'ЯСНИХ ДЕЛКАТЕСІВ***

Підприємство	Ковбаси та м'ясні вироби традиційні		Ковбаси та м'ясні вироби преміум класу		Рівень розвитку торгової марки серед споживачів	Рівень організації збутової діяльності	Інтегральний показник
	Оцінка якості продукції споживачами	Оцінка якості продукції в лабораторн. умовах	Оцінка якості продукції споживачами	Оцінка якості продукції в лабораторн. умовах			
	0,15	0,15	0,15	0,15			
ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	8	8	8	10	6	6	7,5
ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»	10	10	8	8	4	4	7,0
ПАТ «Кременчук'ясо»	6	8	8	6	6	8	7,0
Глобинський м'ясокомбінат	6	6	6	8	6	8	6,7
ПАТ «М'ясокомбінат "Ятрань"»	8	6	6	6	8	6	6,7
ТОВ «Ювілейний»	8	6	6	8	8	8	7,4
ПАТ «Луганський м'ясокомбінат»	8	6	6	8	8	8	7,4
Середнє значення часткового індикатора	7,7	7,1	6,9	7,7	6,6	6,9	7,1

Шкала оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств:

- 0 — підприємство є неконкурентоспроможним;
- 2 — дуже низький рівень конкурентоспроможності;
- 4 — низький рівень конкурентоспроможності;
- 6 — середній рівень конкурентоспроможності;
- 8 — високий рівень конкурентоспроможності;
- 10 — дуже високий рівень конкурентоспроможності.

* Розраховано та складено за даними аналітичного відділу ДП «Прем'єр Експо за результатами 14 Міжнародної виставки продуктів харчування та напоїв «WoldFood Ukrain»

Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу м'ясопереробних підприємств (табл. 3.2, 3.3) підтверджує низький рівень використання ринкового ресурсу, що не дає змоги підприємству істотно нарощувати обсяги виробництва і реалізації та, відповідно, збільшувати ринкову частку.

Таблиця 3.2

ПОКАЗНИКИ ПОВНОТИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВНА М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ*

Показники складових маркетингової програми	Підприємства					
	ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»	ПАТ «М'ясокомбінат «Ятрань»»	ПАТ «Луганський м'ясокомбінат»	ПАТ «Кременчукм'ясо»	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит»»	ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»
Маркетингові дослідження						
— частота проведення, кількість/рік	1	6	6	8	4	8
Товарна політика						
— коефіцієнт оновлення асортименту	0,11	0,04	0,04	0,09	0,06	0,06
— насиченість асортименту, од.	156	98	109	250	111	131
Цінова політика						
— політика знижок для кінцевих споживачів	–	+	+	+	+	–
Комунікаційна політика						
— рекламна діяльність, бали	3	7	8	7	7	8
— інтерактивна діяльність, бали	6	7	8	8	7	7
— наявність торгової марки	+	+	+	+	+	+
— промо-акції, бали	2	5	6	8	8	7
— інтенсивність ярмарково-виставкової діяльності за рік, бали	4	7	8	8	8	8
— імідж підприємства, бали	6	8	8	8	8	8
Політика розподілу						
— наявність фірмових магазинів, один	5	11	19	27	18	22
— фірмових точок, од.	17	19	37	43	30	30

Показники складових маркетингової програми	Підприємства					
	ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»	ПАТ «М'ясокомбінат «Ятрань»»	ПАТ «Луганський м'ясокомбінат»	ПАТ «Кременчукм'ясо»	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит»»	ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»
— експорт готової продукції на зовнішні ринки:						
✓ країни СНД	+	+	+	+	+	+
✓ Європи	+	-	-	+	-	-

* Складено за даними аналітичного відділу ДП «Прем'єр Експо за результатами 14 Міжнародної виставки продуктів харчування та напоїв «WorldFood Ukraine»

За результатами досліджень, проведеними компанією «TNS Україна», а також відповідно до результатів експертного оцінювання роздрібного продажу, проведеного Міжнародною маркетинговою групою «Україна» та фінансово-аналітичною компанією Pro-Consulting, торгова марка «Український гурман» не увійшла до складу 10 найпопулярніших брендів з таких причин:

- продукція даного підприємства є досить дорогою і належить до сегмента преміум-класу. Тому реалізацію даної продукції доцільно здійснювати в містах, які характеризуються досить високим рівнем платоспроможного попиту.

Саме в таких містах найвищий рівень конкуренції як з боку розкручених брендів підприємств — лідерів ринку, так і з боку дешевшої продукції, яку виготовляють невеликі підприємства і яка не відповідає стандартам якості, запроваджених на ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат», але є конкурентноспроможною за ціновим параметрами;

- на столичному ринку продукція м'ясокомбінату реалізується в досить великих та популярних супермаркетах. Але, по-перше, представлений в них асортимент зведений до мінімуму, причому в основному це охолоджені напівфабрикати. По-друге, продукція комбінату ніяк не вирізняється із загальної маси товару, яка є на прилавках. Рівень інформованості споживачів про умови виробництва та якість продукції підприємства, її принципові відмінності від товарів-аналогів майже нульова.

Таблиця 3.3

**РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ПОВНОТИ ВИКОРИСТАННЯ
МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ***

Показник	Ватовий коефіцієнт	Підприємства													
		ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»		ПАТ «М'ясокомбінат «Ятрань»»		ПАТ «Луганський м'ясокомбінат»		ПАТ «Кременчук м'ясо»;		ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит»»		ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»			
		Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка		
Частота проведення маркетингових досліджень	0,11	1	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	2	0,22	4	0,44	4	0,44
Коефіцієнт оновлення асортименту	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Насиченість асортименту	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Політика знижок для кінцевих споживачів	0,05	0	0	3	0,15	3	0,15		0		0		0		0
Рекламна діяльність	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Ефективність інтегративної діяльності	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Наявність торгової марки	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44

Закінчення табл. 3.3

Показник	Ваговий коефіцієнт	Підприємства													
		ПАТ «Демидівський м'ясний комбінат»		ПАТ «М'ясно-комбінат «Ятрань»»		ПАТ «Луганський м'ясно-комбінат»		ПАТ «Кременчукм'ясо»;		ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит»»		ТОВ «Глобінський м'ясокомбінат»			
		Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка	Бал	Загальна оцінка		
Акції для споживачів	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Інтенсивність ярмарково-виставкової діяльності	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Діяльність зі створення іміджу підприємства	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Наявність фірмових магазинів та торговельних точок	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Експорт готової продукції на зовнішні ринки:	0,11		0,44		0,16		0,3		0,3		0,12		0,16		0,16
у тому числі															
країни СНД	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16
країни Європи	0,07	0	0	0	0	0	0	2	0,14	0	0	0	0	0	0
Рейтинг			2,24		2,78		3,28		3,5		2,84		3,14		3,14

* Систематизовано та розраховано за даними аналітичного відділу ДП «Прем'єр Експо» за результатами 14 Міжнародної виставки продуктів харчування та напоїв «WorldFood Ukraine»

Ефективність реалізації даних стратегій має високу залежність від того, наскільки вдало та професійно буде реалізована рекламна та комунікаційна політика підприємства. Тому менеджмент підприємства схиляється до того, щоб довірити розвиток даного напрямку команді професіоналів, які, до речі, реалізували досить вдалий проект щодо розвитку системи дистрибуції та торгової марки «Ювілейний». На думку фахівців рекламної компанії «Atlantic Groop», політику просування продукції ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» доцільно здійснювати за двома напрямками: розвиток системи дистрибуції; розвиток торгової марки «Український гурман». Рекламний бюджет, який узгоджений з потенційним виконавцем — рекламною компанією «Atlantic Groop» (включає і дистрибуцію і розвиток торгової марки) з урахуванням досвіду торгової марки «Ювілейний», розподіляється так:

- ✓ телевізійна реклама — 40 %;
- ✓ зовнішня щитова реклама — 15 %;
- ✓ оформлення місця продажу — 15 %;
- ✓ дегустаційні акції в місцях продажу (тестінг) — 22 %;
- ✓ реклама в мережі Інтернет — 5 %;
- ✓ друкування рекламної паперової продукції — 3 %.

За попередніми даними, бюджет на просування продукції та розвиток торгової марки «Український гурман» на перший рік становить 2500 тис. грн. Ідентифікація стратегічних орієнтирів з урахуванням реалізації дистрибуції та розвитку торгової марки ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» відображені в табл. 3.4, 3.5.

Відповідно до прогностичних показників реалізації, розроблених фахівцями компанії «Atlantic Groop», обсяги реалізації продукції щонайменше можуть бути такими (табл. 3.6 і 3.7).

Щодо цін на реалізацію м'ясопереробної продукції, то, безумовно, вони мають високий рівень залежності від цін на м'ясо. За даними Державного Комітету статистики України, щорічно приріст цін на м'ясопереробну продукцію за рахунок ринкових чинників (не включаючи коливання цін на м'ясо) становить від 2 % до 5 %. У розрахунки приріст цін у першому проектному році буде закладений на рівні 2 % до останнього передпроектного року, у другому — 2 % до цін першого проектного року, у третьому — 3 % до цін другого року.

Таблиця 3.4

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПАРАМЕТРІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Стратегія	Стратегічний напрям	Стратегічний орієнтир
Стратегія посилення конкурентної позиції	вихід на продуктові ринки всіх областей України	<p>Вихід у <i>десятку</i> лідерів ринку ковбасних виробів у Луганській, Донецькій, Харківській, Полтавській, Черкаській, Кіровоградській, Чернігівській, Житомирській областях.</p> <p>Вихід в <i>n'ятірку</i> лідерів ринку м. Києва та Київської області, Вінницької, південних областей України.</p> <p>Завоювання <i>лідерських позицій</i> за групою продукції «охолоджені напівфабрикати» в усіх регіонах України</p>
	відкриття фірмових точок збуту в кожній області України	
	розроблення концепції управління торговою маркою «FOODWORKS»	
	розроблення та впровадження комунікаційної політики	
Стратегія пошуку нових ринків	просування продукції на ковбасні ринки Калузької, Тульської, Брянської, Курської областей Росії	<p>Утримання позицій на полицях супермаркетів «Остров», «Стокманн», «Ашан», «Билла», «Перекресток» м. Москва.</p> <p>Реалізація до 15 % ковбасної продукції та 20 % напівфабрикатів (від обсягів реалізації підприємства) на ринках Росії</p>
	вихід на ринок ковбасних виробів у високому ціновому сегменті на ринок січених напівфабрикатів до країн Угорщини, Німеччини, Польщі	<p>Реалізація до 12 % сирокочених ковбас і баликів та до 15 % січених напівфабрикатів на ринках зазначених європейських країн</p>
Стратегія розвитку продукції	диференціація товарного асортименту залежно від регіонального ринку збуту продукції	<p>Диференціація у виробництві та реалізації ковбасної продукції на регіональних ринках залежно від платоспроможного попиту. Збільшення частки ковбасних виробів у загальній структурі продукції до 6,5 %.</p> <p>Збільшення частки охолоджених напівфабрикатів у загальному обсязі виробництва продукції до 40 %</p>

Таблиця 3.5

**ПОКАЗНИКИ ЗРОСТАННЯ ОБ'ЄГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗА ОБЛАСТЯМИ УКРАЇНИ
(КОВБАСНИХ ВИРОБІВ ТА НАПІВФАБРИКАТІВ)**

Області	Ковбасні вироби				Напівфабрикати
	Варені ковбаси	Варено-копчені ковбаси	Сирокопчені вироби	Сиров'ялені вироби	
Автономна Республіка Крим м. Севастополь	Реалізовувати не менше 5 % від обсягу реалізації ковбасних виробів підприємства				Реалізація фаршу яловичого, свинного, з яловичини та свинини на суму до 1,5—2,0 млн грн на рік
Вінницька	Збільшити обсяги реалізації не менше ніж на 20—25 %				↑15—20 % від обсягу останнього передпроектного року
Волинська					
Тернопільська					
Чернівецька					
Закарпатська					
Львівська					
Івано-Франківська					
Дніпропетровська	↑10—15 % від обсягу 2011 р.	↑до 10 % від обсягу 2011 р.	↑до 10 % від обсягу 2011 р.	↑до 25 % від обсягів 2011 р.	
Донецька	Реалізувати не менше 8—10 % від обсягу реалізації ковбасних виробів підприємства				Реалізація на суму до 1,5—2,0 млн грн на рік
Луганська					

Закінчення табл. 3.5

Області	Ковбасні вироби				Напівфабрикати
	Варені ковбаси	Варено-копчені ковбаси	Сирокопчені вироби	Сиров'ялені вироби	
Житомирська	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	Реалізувати не менше 8 % від обсягу реалізації даних виробів підприємства	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року
Хмельницька					
Рівненська					
Запорізька	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	Реалізація на суму до 1,5—2,0 млн грн на рік	Реалізувати не менше 5 % від обсягу реалізації даних виробів підприємства	Реалізувати не менше 8 % від обсягу реалізації даних виробів підприємства	Реалізувати не менше 10 % від обсягу останнього передпроектного року
Миколаївська					
Херсонська					
Кіровоградська	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	Реалізувати не менше 10 % від обсягу реалізації даних виробів підприємства	Реалізувати не менше 10 % від обсягу реалізації даних виробів підприємства
Черкаська					
Чернігівська					
Полтавська	↑до 20 % від обсягу останнього передпроектного року	↑до 20 % від обсягу останнього передпроектного року	↑до 20 % від обсягу останнього передпроектного року	Реалізувати не менше 10 % від обсягу реалізації даних виробів підприємства	↑до 20 % від обсягу останнього передпроектного року
Сумська					
Харківська					
Одеська	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	↑10—15 % від обсягу останнього передпроектного року	Реалізувати не менше 2 % від обсягу реалізації даних виробів	↑до 10 % від обсягу останнього передпроектного року
Кіївська					
м. Київ	Збільшення обсягу реалізації вдвічі порівняно з останнім передпроектним роком				

Таблиця 3.6

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ
У ПЕРШОМУ ПРОЕКТНОМУ РОЦІ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», Т**

Вид продукції	Січень	Лютий	Бере- зень	Квітень	Тра- вень	Чер- вень	Липень	Сер- пень	Вер- сень	Жов- тень	Листо- пад	Гру- день	Разом
1. Навіфабрикати	145,0	145,0	145,2	164,0	164,0	164,0	172,0	172,0	172,0	182,0	182,0	182,0	1989,2
натуральні	27,5	27,5	27,6	32,0	32,0	32,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	394,6
мариновані	27,5	27,5	27,6	32,0	32,0	32,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	394,6
січені	90,0	90,0	90,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	110,0	110,0	110,0	1200,0
2. Ковбасні вироби	19,4	19,4	20,3	23,3	22,6	23,6	24,8	25,0	25,0	26,2	26,2	28,2	284,0
варені	3,6	3,6	4,0	4,8	4,8	4,8	5,8	5,8	5,8	7,0	7,0	7,0	64,0
варено-копчені	5,8	5,8	6,3	6,5	5,8	6,8	7,0	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	80,0
сирокопчені	10,0	10,0	10,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	14,0	140,0
3. М'ясо яловиче односортне	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	190,0	180,0	190,0	190,0	190,0	2200,0
4. М'ясо свинини односортне	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	348,0
Разом	373,4	373,4	374,5	396,3	395,6	396,6	405,8	416,0	406,0	427,2	427,2	429,2	4821,2

Розділ 4 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

До складу підприємства входять: цех забою та первинної переробки худоби, холодильна дільниця, дільниця з обвалювання м'яса великої рогатої худоби та свиней, цех з виробництва м'ясних напівфабрикатів, ковбасний цех, виробнича лабораторія, допоміжні та обслуговуючі підрозділи. Реалізація проектних заходів не вплине на виробничу та організаційну структуру підприємства.

Чисельність працюючих на підприємстві протягом останніх трьох років не змінювалася і становить 293 особи. Нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції не потребують залучення додаткової робочої сили для реалізації виробничого процесу.

Таблиця 3.7

ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ У ДРУГОМУ І ТРЕТЬОМУ ПРОЕКТНИХ РОКАХ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», т

Вид продукції	Другий рік					3-й рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Напів-фабрикати	560,0	560,0	590,0	590,0	2300,0	2520,0	6809,2
натуральні	110,0	110,0	120,0	120,0	460,0	500,0	1354,6
мариновані	120,0	120,0	120,0	120,0	480,0	520,0	1394,6
січені	330,0	330,0	350,0	350,0	1360,0	1500,0	4060,0
2. Ковбасні вироби	90,0	90,0	90,0	90,0	360,0	400,0	1044,0
варені	23,0	23,0	23,0	23,0	92,0	100,0	256,0
варено-копчені	23,0	23,0	23,0	23,0	92,0	100,0	272,0
сирокопчені	44,0	44,0	44,0	44,0	176,0	200,0	516,0
3. М'ясо яловиче одно-сортне	600,0	600,0	600,0	600,0	2400,0	2600,0	7200,0
4. М'ясо свинини одно-сортне	130,0	130,0	30,0	130,0	420,0	600,0	1368,0
Разом	1380,0	1380,0	1310,0	1410,0	5480,0	6120,0	16 421,2

Розділ 5 ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

Процес виробництва продукції на даному підприємстві характеризується високим рівнем матеріаломісткості. Розрахунок матеріальних витрат зроблено на основі рецептурних норм витрат м'яса та інших витрат, до складу яких включені всі інші компоненти (олія, цибуля, приправи, спеції, перець, сіль, манна крупа, жир-сирець тощо). Ціни на м'ясну сировину зафіксовані станом на момент оцінювання проекту. Результати розрахунку питомих матеріальних витрат наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

ПОКАЗНИКИ ПИТОМИХ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Вид продукції	Витрати на м'ясо, тис. грн/т	Інші матеріальні витрати, тис. грн/т	Матеріальні витрати, тис. грн/т
1. Напівфабрикати			
натуральні	39,8	0	39,8
мариновані	32,6	7,5	40,1
січені	21,9	7,8	29,7
2. Ковбасні вироби			0
варені	20,97	11,28	32,25
варено-копчені	25,6	10,94	36,54
сирокопчені	36,9	7,68	44,58
3. М'ясо яловиче односортне	38,94	0	38,94
4. М'ясо свинини односортне	37,25	0	37,25

На підставі даних про вартість матеріальних витрат на виробництво однієї тони продукції (табл. 5.1) та прогнозних обсягів виробництва і реалізації продукції (табл. 3.6 і 3.7) розрахована загальна величина матеріальних витрат за проектом (табл. 5.2 і 5.3).

На підставі даних плану-графіка здійснення капіталовкладень відповідно до проектно-кошторисної документації (рис. 5.1) відбудуться зміни у вартісному розподілі основних засобів.

Таблиця 5.2

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ У ПЕРШОМУ ПРОЕКТНОМУ РОЦІ
ПАТ «ДЕМІДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн**

Вид продукції	Січень	Лютий	Бере- зень	Квітень	Тра- вень	Чер- вень	Липень	Сер- пень	Вер- сень	Жов- тень	Листо- пад	Гру- день	Разом
1. Навіфабрикат	4871	4871	4878	5527	5527	5527	5847	5847	5847	6144	6144	6144	67 174
▪ витрати на м'ясо	3963	3963	3969	4507	4507	4507	4797	4797	4797	5016	5016	5016	54 855
▪ інші матеріальні витрати	908	908	909	1020	1020	1020	1050	1050	1050	1128	1128	1128	12 319
натуральні	1095	1095	1098	1274	1274	1274	1433	1433	1433	1433	1433	1433	15 708
▪ витрати на м'ясо	1095	1095	1098	1274	1274	1274	1433	1433	1433	1433	1433	1433	15 708
▪ інші матеріальні витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
мариновані	1103	1103	1107	1283	1283	1283	1444	1444	1444	1444	1444	1444	15 826
▪ витрати на м'ясо	897	897	900	1043	1043	1043	1174	1174	1174	1174	1174	1174	12 867
▪ інші матеріальні витрати	206	206	207	240	240	240	270	270	270	270	270	270	2959
січні	2673	2673	2673	2970	2970	2970	2970	2970	2970	3267	3267	3267	35 640
▪ витрати на м'ясо	1971	1971	1971	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2409	2409	2409	26 280
▪ інші матеріальні витрати	702	702	702	780	780	780	780	780	780	858	858	858	9360
2. Ковбасні вироби	773	773	805	927	901	938	978	985	985	1024	1024	1114	11 227
▪ витрати на м'ясо	592	592	614	710	692	718	744	749	749	774	774	848	8556
▪ інші матеріальні витрати	181	181	191	217	209	220	234	236	236	250	250	266	2671

варені	116	116	129	155	155	155	187	187	226	226	226	2065
▪ витрати на м'ясо	75	75	84	101	101	101	122	122	147	147	147	1344
▪ інші матеріальні витрати	41	41	45	54	54	54	65	65	79	79	79	721
варено-копчені	211	211	230	237	211	248	263	263	263	263	263	2919
▪ витрати на м'ясо	148	148	161	166	148	174	184	184	184	184	184	2044
▪ інші матеріальні витрати	63	63	69	71	63	74	77	79	79	79	79	875
сирокопчені	446	446	446	535	535	535	535	535	535	535	625	6243
▪ витрати на м'ясо	369	369	369	443	443	443	443	443	443	443	443	5168
▪ інші матеріальні витрати	77	77	77	92	92	92	92	92	92	92	108	1075
3. М'ясо яловиче односортне	7009	7009	7009	7009	7009	7009	7399	7399	7399	7399	7399	85 668
▪ витрати на м'ясо	7009	7009	7009	7009	7009	7009	7399	7399	7399	7399	7399	85 668
▪ інші матеріальні витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. М'ясо свинини односортне	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12 960
▪ витрати на м'ясо	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12 960
▪ інші матеріальні витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
РАЗОМ	13 733	13 733	13 772	14 543	14 517	14 554	14 914	15 311	15 647	15 647	15 737	177 029
▪ витрати на м'ясо	12 644	12 644	12 672	13 306	13 288	13 314	13 630	14 025	14 269	14 269	14 343	162 039
▪ інші матеріальні витрати	1089	1089	1100	1237	1229	1240	1284	1286	1378	1378	1394	14 990

118 тис. грн	724 тис. грн	668 тис. грн	390 тис. грн	870 тис. грн	540 тис. грн	1040 тис. грн	490 тис. грн	570 тис. грн	490 тис. грн	1130 тис. грн	500 тис. грн	550 тис. грн	450 тис. грн		
ЗАГАЛЬНА СУМА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВИТРАТ															
Інвестиційні заходи та розподіл капітальовкладень															
Реконструкція холодильника															
січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень
118 тис. грн	124 тис. грн	238 тис. грн	200 тис. грн	200 тис. грн	700 тис. грн	300 тис. грн	80 тис. грн	Перевіщення технологічного відділення з виготовлення м'ясних напівфабрикатів							
Реконструкція холодильника				Перевіщення ковбасного цеху та його термічної дільниці											
240 тис. грн				680 тис. грн				150 тис. грн				300 тис. грн			
600 тис. грн				190 тис. грн				190 тис. грн				190 тис. грн			
Витрати на рекламу та просування продукції															
250 тис. грн															
250 тис. грн															
300 тис. грн															
200 тис. грн															
750 тис. грн															
Витрати на рекламу															
250 тис. грн															
250 тис. грн															
300 тис. грн															
200 тис. грн															
І-й рік проекту															
ІІ-й рік проекту															

Рис. 5.1. Розподіл інвестиційних витрат у часі за проектом розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» у першому — другому проектних роках*

* Складено за даними проектно-кошторисної документації та на основі попередніх домовленостей з рекламною компанією «Atlantic Groop»

Таблиця 5.3

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ
У ДРУГОМУ І ТРЕТЬОМУ ПРОЕКТНИХ РОКАХ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн**

Вид продукції	Другий рік					3-й рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Напівфабрикати	18 991	18 991	19 983	19 983	77 948	85 302	230 424
▪ витрати на м'ясо	15 517	15 517	16 353	16 353	63 740	69 702	188 297
▪ інші матеріальні витрати	3474	3474	3630	3630	14 208	15 600	42 127
натуральні	4378	4378	4776	4776	18 308	19 900	53 916
▪ витрати на м'ясо	4378	4378	4776	4776	18 308	19 900	53 916
▪ інші матеріальні витрати	0	0	0	0	0	0	0
мариновані	4812	4812	4812	4812	19 248	20 852	55 926
▪ витрати на м'ясо	3912	3912	3912	3912	15 648	16 952	45 467
▪ інші матеріальні витрати	900	900	900	900	3600	3900	10 459
січені	9801	9801	10 395	10 395	40 392	44 550	120 582
▪ витрати на м'ясо	7227	7227	7665	7665	29 784	32 850	88 914
▪ інші матеріальні витрати	2574	2574	2730	2730	10 608	11 700	31 668
2. Ковбасні вироби	3544	3544	3544	3544	14 176	15 795	41 198
▪ витрати на м'ясо	2695	2695	2695	2695	10 780	12 037	31 373
▪ інші матеріальні витрати	849	849	849	849	3396	3758	9825
варені	741	741	741	741	2964	3225	8254
▪ витрати на м'ясо	482	482	482	482	1928	2097	5369
▪ інші матеріальні витрати	259	259	259	259	1036	1128	2885
варено-копчені	841	841	841	841	3364	3654	9937
▪ витрати на м'ясо	589	589	589	589	2356	2560	6960
▪ інші матеріальні витрати	252	252	252	252	1008	1094	2977
сирокопчені	1962	1962	1962	1962	7848	8916	23 007
▪ витрати на м'ясо	1624	1624	1624	1624	6496	7380	19 044

Закінчення табл. 5.3

Вид продукції	Другий рік					3-й рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
▪ інші матеріальні витрати	338	338	338	338	1352	1536	3963
3. М'ясо яловиче односортне	23 364	23 364	23 364	23 364	93 456	101 244	280 368
▪ витрати на м'ясо	23 364	23 364	23 364	23 364	93 456	101 244	280 368
▪ інші матеріальні витрати	0	0	0	0	0	0	0
4. М'ясо свинини односортне	4843	4843	4843	4843	19 372	22 350	54 682
▪ витрати на м'ясо	4843	4843	4843	4843	19 372	22 350	54 682
▪ інші матеріальні витрати	0	0	0	0	0	0	0
РАЗОМ	50 742	50 742	51 734	51 734	204 952	224 691	606 672
▪ витрати на м'ясо	46 419	46 419	47 255	47 255	187 348	205 333	554 720
▪ інші матеріальні витрати	4323	4323	4479	4479	17 604	19 358	51 952

На підприємстві основні засоби структуровані за терміном користування:

- будівлі, споруди (до 60 років) — 41530 тис. грн;
- транспортні засоби (до 18 років) — 4031,5 тис. грн;
- обладнання, устаткування (до 15 років) — 13522,8 тис. грн;
- інші основні засоби (до п'яти років) — 3847,7 тис. грн.

З урахуванням кошторисної вартості проекту та відповідно до плану інвестиційних витрат у табл. 5.4 наведена структуризація первісної вартості основних засобів.

Оскільки реалізація проектних заходів, спрямованих на удосконалення виробничої та організаційної структури та зміну чисельності персоналу, остільки визначення загальнопромислових витрат і фонду заробітної плати з нарахуваннями буде здійснюватися у фінансовому плані на основі побудови трендів.

Таблиця 5.4

**ПОКАЗНИКИ РОЗПОДІЛУ ПЕРВІСНОЇ ВАРТОСТІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ
З УРАХУВАННЯМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТНИХ ЗАХОДІВ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Первісна вартість, тис. грн	Основні засоби, термін користування яких до			
	60 років	18 років	15 років	5 років
Перший рік проекту				
січня	41530	4031,5	13522,8	3847,7
лютого	41530	4031,5	13592,8	3847,7
березня	41530	4031,5	13692,8	3847,7
квітня	41530	4031,5	14132,8	3847,7
травня	41530	4031,5	14282,8	3847,7
червня	41530	4031,5	14962,8	3847,7
липня	41530	4031,5	15312,8	3847,7
серпня	41530	4031,5	16162,8	3847,7
вересня	41530	4031,5	16462,8	3847,7
жовтня	41530	4031,5	16462,8	3847,7
листопада	41530	4031,5	16462,8	3847,7
грудня	42880	4031,5	16462,8	3847,7
Другий рік проекту				
1 квартал	43730	4031,5	16662,8	3847,7
2 квартал	43730	4031,5	16662,8	3847,7
3 квартал	43730	4031,5	16662,8	3847,7
4 квартал	43730	4031,5	16662,8	3847,7
Третій рік проекту	43730	4031,5	16662,8	3847,7

Розділ 6 ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ПРОЕКТУ

6.1. Формування поточних витрат

Поточні витрати за проектом розраховані на загальний обсяг виробництва та реалізації за економічними елементами:

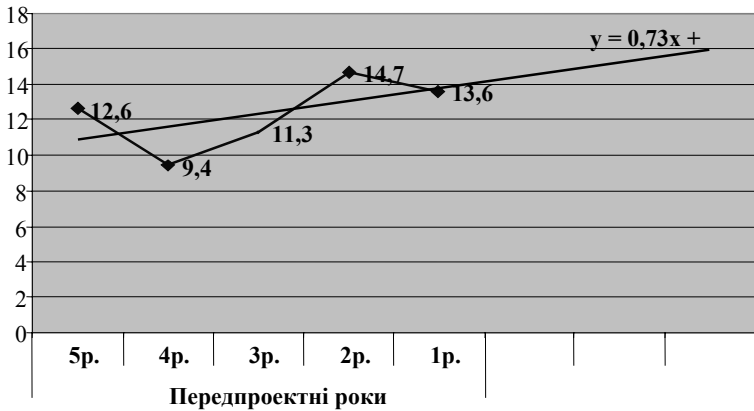
- матеріальні витрати;
- заробітна плата;
- відрахування на соціальні потреби;
- амортизація;
- інші витрати.

Розрахунок величини матеріальних витрат наведено у виробничому плані (табл. 5.2 і 5.3).

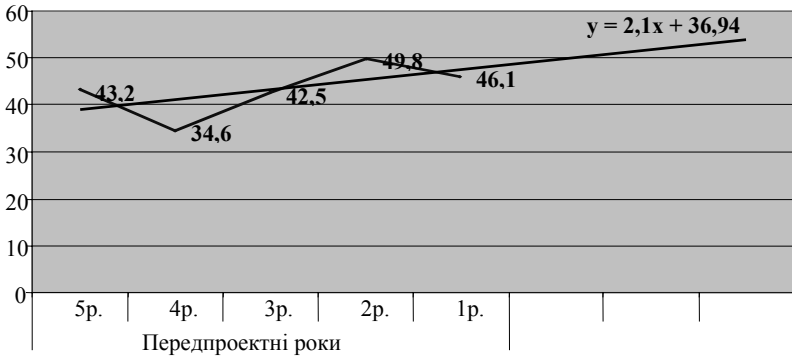
Величину фонду заробітної плати та інших витрат (до їх складу включили загальновиробничі, адміністративні, комерційні витрати) буде розраховано на основі побудови тренду щодо темпів приросту за останні п'ять передпроектних років. Побудову лінії тренду зроблено в програмі Microsoft Excel за допомогою функції «Майстер діаграм». Результати побудови тренду відображені на рис. 6.1, прогнозні значення непрямих витрат наведені в табл. 6.1. Величина прогнозних комерційних витрат за перший рік та перший квартал другого проектного року збільшена на суму інвестиційних витрат, запланованих у рамках рекламної компанії. Розрахунок амортизаційних відрахувань з урахуванням результатів структуризації первісної вартості основних фондів (табл. 5.4) на основі застосування рівномірного методу відображено у табл. 6.2.



Темп приросту загальноновиробничих витрат, % до попереднього року



Темп приросту адміністративних витрат, % до попереднього року



Темп приросту комерційних витрат, % до попереднього року

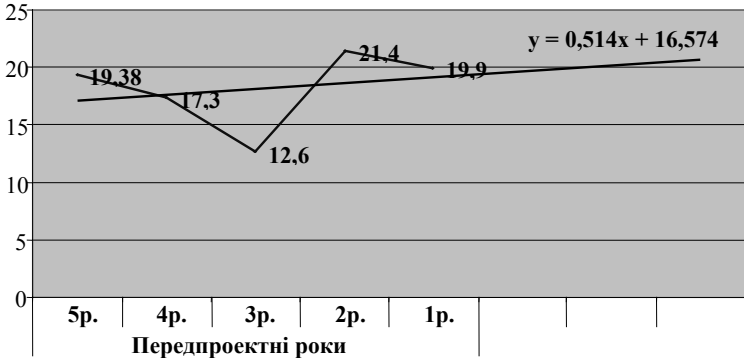


Рис. 6.1. Прогнозні показники темпів приросту фонду заробітної плати, загальноновиробничих та адміністративних, комерційних витрат за проектом розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»

Таблиця 6.1

**ПРОГНОЗНІ ПОКАЗНИКИ НЕПРЯМИХ ВИТРАТ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Показник	Фонд оплати праці	Відрахування на соціальні потреби	Загально-виробничі витрати	Адміністративні витрати	Комерційні витрати
1. Значення показників в останньому передпроектному році, тис. грн	10 052	3633	3575	6912	13 348
2. Темп приросту, % до попереднього року за проектом					
Перший рік	33,4	33,4	14,5	48,1	20,0
Другий рік	31,8	31,8	15,2	52,3	21,0
Третій рік	30,0	30,0	16,0	54,0	22,0
3. Прогнозне значення показника за проектом, тис. грн					
Перший рік	13 409	4846	4093	10 237	16 018 + 2500 = = 18 518
Другий рік	17 674	6388	4716	15 590	19 381 + 1000 = = 20 381
Третій рік	22 976	8304	5470	24 009	23 645

* За результатами побудови тренду (рис. 6.1).

Таблиця 6.2

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЙНИХ ВІДРАХУВАНЬ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Амортизаційні відрахування, тис. грн	Основні засоби, термін користування яких до				Нематеріальні активи (термін користування — 5 років)	Разом
	60 років	18 років	15 років	5 років		
Перший рік проекту	694	224	1008	770	139	2835
січня	58	19	75	64	12	228

Закінчення табл. 6.2

Амортизаційні відрахування, тис. грн	Основні засоби, термін користування яких до				Нематеріальні активи (термін користування — 5 років)	Разом
	60 років	18 років	15 років	5 років		
лютого	58	19	76	64	12	229
березня	58	19	76	64	12	229
квітня	58	19	79	64	12	232
травня	58	19	79	64	12	232
червня	58	19	83	64	12	236
липня	58	19	85	64	12	238
серпня	58	19	90	64	12	243
вересня	58	19	91	64	12	244
жовтня	58	19	91	64	12	244
листопада	58	19	91	64	12	244
грудня	60	19	91	64	12	246
Другий рік проекту	729	224	1111	770	139	2973
I квартал	182	56	278	192	35	743
II квартал	182	56	278	192	35	743
III квартал	182	56	278	192	35	743
IV квартал	182	56	278	192	35	743
Третій рік проекту	729	224	1111	770	139	2973

Оскільки продукція підприємства характеризується високим рівнем матеріаломісткості, зумовлена в основному значними витратами на м'ясо, то розподіл непрямих витрат доцільно здійснювати пропорційно до матеріальних витрат м'яса. Результати розподілу непрямих витрат відображені у табл. 6.3 і 6.4, а поточні витрати за видами продукції — у табл. 6.5 і 6.6. Відповідно до плану розподілу непрямих витрат найбільшою є частка непрямих витрат у групі продукції «М'ясо яловичини односортне» — 42,9 %, найменшою — у групі продукції «Ковбаси варені» — 0,8 % від загальної суми непрямих витрат (рис. 6.2).

Таблиця 6.3

**РОЗПОДІЛ НЕПРЯМИХ ВИТРАТ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
У ПЕРШОМУ ПРОЕКТНОМУ РОЦІ**

Вид продукції	Січень	Лютий	Бере- зень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вер- сень	Жов- тень	Листо- пад	Грудень	Разом
1. Матеріальні витрати на м'ясо, тис. грн	12 644	12 644	12 672	13 306	13 288	13 314	13 630	14 025	13 635	14 269	14 269	14 343	162 039
У тому числі													
▪ натуральні на- півфабрикати	1095	1095	1098	1274	1274	1274	1433	1433	1433	1433	1433	1433	15 708
▪ мариновані на- півфабрикати	897	897	900	1043	1043	1043	1174	1174	1174	1174	1174	1174	12 867
▪ січені напівфаб- рикати	1971	1971	1971	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2409	2409	2409	26 280
▪ варені ковбаси	75	75	84	101	101	101	122	122	122	147	147	147	1344
▪ варено-копчені ковбаси	148	148	161	166	148	174	179	184	184	184	184	184	2044
▪ сирокопчені ков- баси	369	369	369	443	443	443	443	443	443	443	443	517	5168
▪ м'ясо яловичини односортне	7009	7009	7009	7009	7009	7009	7009	7399	7009	7399	7399	7399	85 668
▪ м'ясо свинини односортне	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12 960
2. Частка витрат м'яса за видами продукції у зага- льній величині матеріальних ви- трат на м'ясо													

Закінчення табл. 6.3

Вид продукції	Січень	Лютий	Бере- зень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жов- тень	Листо- пад	Грудень	Разом
■ адміністративні витрати	853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	853	10 237
■ комерційні ви- трати	1543	1543	1543	1543	1543	1543	1543	1543	1543	1543	1543	1543	18 518
4. Розподіл непря- мих витрат за ви- дами продукції, тис. грн	4486	4487	4487	4490	4490	4494	4496	4501	4502	4502	4502	4504	53 938
■ натуральні на- півфабрикати	388	389	389	430	430	430	473	460	473	452	452	450	5216
■ мариновані на- півфабрикати	318	318	319	352	352	352	387	377	388	370	370	369	4273
■ січені напівфаб- рикати	699	699	698	739	740	739	722	703	723	760	760	756	8740
■ варені ковбаси	27	27	30	34	34	34	40	39	40	46	46	46	444
■ варено-копчені ковбаси	53	53	57	56	50	59	59	59	61	58	58	58	680
■ сирокопчені ко- вбаси	131	131	131	149	150	150	146	142	146	140	140	162	1718
■ м'ясо яловичини односортне	2487	2487	2482	2365	2368	2366	2312	2375	2314	2334	2334	2323	28 548
■ м'ясо свинини односортне	383	383	382	364	365	365	356	347	357	341	341	339	4323

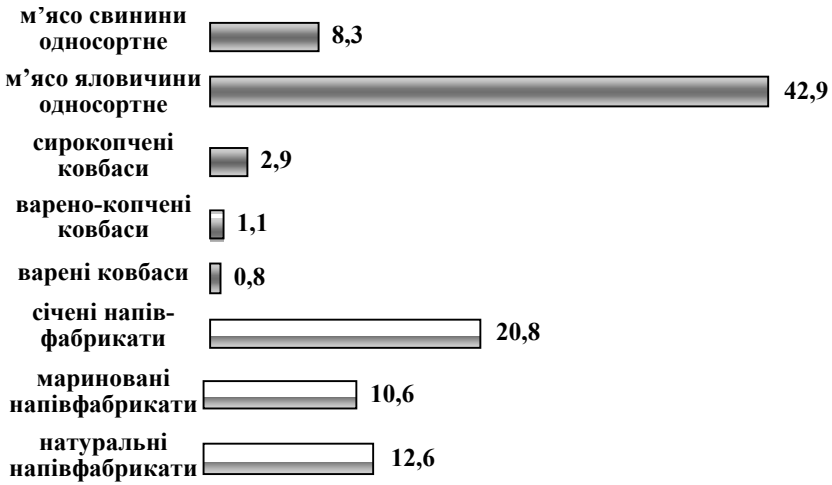


Рис. 6.2. Показники розподілу непрямих витрат за видами продукції, % до загальної величини непрямих витрат

Таблиця 6.4

РОЗПОДІЛ НЕПРЯМИХ ВИТРАТ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» У ДРУГОМУ І ТРЕТЬОМУ РОКАХ ТА ЗА ПРОЕКТОМ У ЦІЛОМУ

Вид продукції	Другий рік					3 рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Матеріальні витрати на м'ясо, тис. грн	46 419	46 419	47 255	47 255	187 348	205 333	554 720
У тому числі							
▪ натуральні напівфабрикати	4378	4378	4776	4776	18 308	19 900	53 916
▪ мариновані напівфабрикати	3912	3912	3912	3912	15 648	16 952	45 467
▪ січені напівфабрикати	7227	7227	7665	7665	29 784	32 850	88 914
▪ варені ковбаси	482	482	482	482	1928	2097	5369

Продовження табл. 6.4

Вид продукції	Другий рік					3 рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
▪ варено-копчені ковбаси	589	589	589	589	2356	2560	6960
▪ сирокоччені ковбаси	1624	1624	1624	1624	6496	7380	19 044
▪ м'ясо яловичини односортне	23364	23364	23 364	23 364	93 456	101 244	280 368
▪ м'ясо свинини односортне	4843	4843	4843	4843	19 372	22 350	54 682
2. Частка витрат м'яса за видами продукції в загальній величині матеріальних витрат на м'ясо							
▪ натуральні напівфабрикати	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
▪ мариновані напівфабрикати	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
▪ січені напівфабрикати	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
▪ варені ковбаси	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
▪ варено-копчені ковбаси	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
▪ сирокоччені ковбаси	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03
▪ м'ясо яловичини односортне	0,50	0,50	0,49	0,49	0,50	0,49	0,51
▪ м'ясо свинини односортне	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11	0,10
3. Непрямі витрати, тис. грн	16592	16592	16 592	16 592	67045	87 377	209 037

Закінчення табл. 6.4

Вид продукції	Другий рік					3 рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
У тому числі:							
▪ заробітна плата	4418,5	4418,5	4418,5	4418,5	17 674	22 976	54 059
▪ відрахування на соціальні потреби	1597,0	1597,0	1597,0	1597,0	6388	8304	19 538
▪ амортизаційні відрахування	743,25	743,25	743,25	743,25	2973	2973	8781
▪ загальновиробничі витрати	1179	1179	1179	1179	4716	5470	14 279
▪ адміністративні витрати	3897,5	3897,5	3897,5	3897,5	15 590	24 009	49 836
▪ комерційні витрати	5095,25	5095,25	5095,25	5095,25	20 381	23 645	62 544
4. Розподіл непрямих витрат за видами продукції, тис. грн	16592	16592	16 592	16 592	67 045	87 377	209 037
▪ натуральні напівфабрикати	1524	1524	1693	1693	6772	8738	20 904
▪ мариновані напівфабрикати	1354	1354	1354	1354	5418	6990	16 723
▪ січені напівфабрикати	2709	2709	2709	2709	10 836	13 980	33 446
▪ варені ковбаси	169	169	169	169	677	874	2090
▪ варено-копчені ковбаси	169	169	169	169	677	874	2090
▪ сирокопчені ковбаси	508	508	508	508	2032	3495	6271
▪ м'ясо яловичини односортне	8465	8465	8296	8296	33 861	42 815	106 609
▪ м'ясо свинини односортне	1693	1693	1693	1693	6772	9611	20 904

Таблиця 6.5

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ
У ПЕРШОМУ ПРОЕКТНОМУ РОЦІ ПАТ «ДЕМІДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Вид продукції	Січень	Лютий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- пень	Сер- пень	Вересень	Жов- тень	Листопад	Гру- день	Разом
													(тис. грн)
1. Напівфабри- кати	6276	6277	6284	7048	7049	7048	7429	7387	7431	7726	7726	7719	85 400
— прями витрати	4871	4871	4878	5527	5527	5527	5847	5847	5847	6144	6144	6144	67 174
— непрямі вит- рати	1405	1406	1406	1521	1522	1521	1582	1540	1584	1582	1582	1575	18 226
натуральні	1483	1484	1487	1704	1704	1704	1906	1893	1906	1885	1885	1883	20 924
— прями витрати	1095	1095	1098	1274	1274	1274	1433	1433	1433	1433	1433	1433	15 708
— непрямі вит- рати	388	389	389	430	430	430	473	460	473	452	452	450	5216
мариновані	1421	1421	1426	1635	1635	1635	1831	1821	1832	1814	1814	1813	20 098
— прями витрати	1103	1103	1107	1283	1283	1283	1444	1444	1444	1444	1444	1444	15 826
— непрямі вит- рати	318	318	319	352	352	352	387	377	388	370	370	369	4272
січені	3372	3372	3371	3709	3710	3709	3692	3673	3693	4027	4027	4023	44 378
— прями витрати	2673	2673	2673	2970	2970	2970	2970	2970	2970	3267	3267	3267	35 640
— непрямі вит- рати	699	699	698	739	740	739	722	703	723	760	760	756	8738
2. Ковбасні ви- роби	984	984	1023	1166	1135	1181	1223	1225	1232	1268	1268	1380	14 069
— прями витрати	773	773	805	927	901	938	978	985	985	1024	1024	1114	11 227
— непрямі вит- рати	211	211	218	239	234	243	245	240	247	244	244	266	2842

варені	143	143	159	189	189	227	226	227	272	272	272	272	2508
— прями витрати	116	116	129	155	155	187	187	187	226	226	226	226	2065
— непрямі витрати	27	27	30	34	34	40	39	40	46	46	46	46	443
варено-копчені	264	264	287	293	261	315	322	324	321	321	321	321	3600
— прями витрати	211	211	230	237	211	248	263	263	263	263	263	263	2919
— непрямі витрати	53	53	57	56	50	59	59	61	58	58	58	58	681
сирокопчені	577	577	577	684	685	681	677	681	675	675	675	675	7961
— прями витрати	446	446	446	535	535	535	535	535	535	535	535	535	6243
— непрямі витрати	131	131	131	149	150	146	142	146	140	140	140	140	1718
3. М'ясо яловиче одностортне	9496	9496	9491	9374	9377	9321	9774	9323	9733	9733	9733	9722	114 215
— прями витрати	7009	7009	7009	7009	7009	7009	7399	7009	7399	7399	7399	7399	85 668
— непрямі витрати	2487	2487	2482	2365	2368	2312	2375	2314	2334	2334	2334	2323	28 547
4. М'ясо свинини одностортне	1463	1463	1462	1444	1445	1436	1427	1437	1421	1421	1421	1419	17 283
— прями витрати	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12 960
— непрямі витрати	383	383	382	364	365	356	347	357	341	341	341	339	4323
РАЗОМ	18 219	18 220	18 260	19 032	19 006	19 409	19 813	19 423	20 148	20 148	20 148	20 240	230 967
— прями витрати	13 733	13 733	13 772	14 543	14 517	14 914	15 311	14 921	15 647	15 647	15 647	15 737	177 029
— непрямі витрати	4486	4487	4488	4489	4489	4495	4502	4502	4501	4501	4501	4503	539 38

Таблиця 6.6

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ У ДРУГОМУ
І ТРЕТЬОМУ ПРОЕКТНИХ РОКАХ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

(тис. грн)

Вид продукції	Другий рік					3 рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Напівфабрикати	24 578	24 578	25 739	25 739	100 634	115 010	301 044
• прямі витрати	18 991	18 991	19 983	19 983	77 948	85 302	230 424
• непрямі витрати	5587	5587	5756	5756	22 686	29 708	70 620
натуральні	5902	5902	6469	6469	24 742	28 638	74 304
• прямі витрати	4378	4378	4776	4776	18 308	19 900	53 916
• непрямі витрати	1524	1524	1693	1693	6434	8738	20 388
мариновані	6166	6166	6166	6166	24 664	27 842	72 604
• прямі витрати	4812	4812	4812	4812	19 248	20 852	55 926
• непрямі витрати	1354	1354	1354	1354	5416	6990	16 678
січені	12 510	12 510	13 104	13 104	51 228	58 530	154 136
• прямі витрати	9801	9801	10395	10 395	40 392	44 550	120 582
• непрямі витрати	2709	2709	2709	2709	10 836	13 980	33 554
2. Ковбасні вироби	4390	4390	4390	4390	17 560	21 038	52 667
• прямі витрати	3544	3544	3544	3544	14 176	15 795	41 198
• непрямі витрати	846	846	846	846	3384	5243	11 469
варені	910	910	910	910	3640	4099	10 247
• прямі витрати	741	741	741	741	2964	3225	8254
• непрямі витрати	169	169	169	169	676	874	1993
варено-копчені	1010	1010	1010	1010	4040	4528	12 168
• прямі витрати	841	841	841	841	3364	3654	9937
• непрямі витрати	169	169	169	169	676	874	2231
сирокопчені	2470	2470	2470	2470	9880	12 411	30 252
• прямі витрати	1962	1962	1962	1962	7848	8916	23 007
• непрямі витрати	508	508	508	508	2032	3495	7245
3. М'ясо яловиче односортне	31 829	31 829	31 660	31 660	126 978	144 059	385 252
• прямі витрати	23 364	23 364	23 364	23 364	93 456	101 244	280 368
• непрямі витрати	8465	8465	8296	8296	33 522	42 815	104 884
4. М'ясо свинини односортне	6536	6536	6536	6536	26 144	31 961	75 388
• прямі витрати	4843	4843	4843	4843	19 372	22 350	54 682

Вид продукції	Другий рік					3 рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
• непрямі витрати	1693	1693	1693	1693	6772	9611	20 706
РАЗОМ	67 333	67 333	68 325	68 325	271 316	312 068	814 351
• прямі витрати	50 742	50 742	51 734	51 734	204 952	224 691	606 672
• непрямі витрати	16 591	16 591	16 591	16 591	66 364	87 377	207 679

6.2. Формування операційного та чистого прибутку за проектом

Відповідно до визначених прогностичних обсягів виробництва та реалізації продукції (табл. 3.6 і 3.7), поточних витрат (табл. 6.5 і 6.6) результати розрахунків операційного прибутку наведені в табл. 6.7 і 6.8.

За результатами аналізу структури показників (рис. 6.3), що формують операційний прибуток, можна зробити такі висновки: у відповідних загальних показниках виручки, поточних витрат і фізичних обсягів виробництва та реалізації продукції найбільшою є частка м'яса яловичого; у формуванні операційного прибутку — частка напівфабрикатів. Протягом терміну реалізації проекту в структурі формування прибутку за видами продукції суттєво зростає частка напівфабрикатів і відповідно знижується частка м'яса яловичого односортного.

З погляду прибутковості виробництва та реалізації продукції (табл. 6.9), то варто зазначити що найвищі показники рентабельності за проектом має продукція ковбасних виробів. У третьому році спостерігається зменшення значення показників рентабельності. Це пояснюється тим, що в цьому році операційний прибуток підприємства є дещо заниженим, оскільки не враховано зростання цін на м'ясо-ковбасні вироби (яке за темпами зростання є більшим, ніж зростання цін на м'ясу сировину). Протягом проектних років суттєвих змін структури показників рентабельності за видами продукції не відбувається.

Для розрахунку чистого прибутку необхідно визначити платежі за користування позиковим капіталом. На основі плану здійснення інвестиційних витрат (рис. 5.1) та попередніх домовленостей з банком, який здійснюватиме фінансування проекту в рамках відкритої кредитної лінії відповідно до графіка виплат розраховано величину платежів за користування позиковим капіталом (табл. 6.10 і 6.11) та показники чистого прибутку за проектом розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» (табл. 6.12 і 6.13).

Таблиця 6.7

ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРИБУТКУ У ПЕРШОМУ РОЦІ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Показник	Січень	Лютий	Бере- зень	Кви- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- пень	Сер- пень	Вер- сень	Жов- тень	Лис- топад	Гру- день	Разом
1. Обсяг виробництва та реалізації продукції, т	373,4	373,4	374,5	396,3	395,6	396,6	405,8	416,0	406,0	427,2	427,2	429,2	4821,2
у тому числі													
напівфабрикати	145,0	145,0	145,2	164,0	164,0	164,0	172,0	172,0	172,0	182,0	182,0	182,0	1989,2
• натуральні	27,5	27,5	27,6	32,0	32,0	32,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	394,6
• мариновані	27,5	27,5	27,6	32,0	32,0	32,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	394,6
• січені	90,0	90,0	90,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	110,0	110,0	110,0	1200,0
ковбасні вироби	19,4	19,4	20,3	23,3	22,6	23,6	24,8	25,0	25,0	26,2	26,2	28,2	284,0
• варені	3,6	3,6	4,0	4,8	4,8	4,8	5,8	5,8	5,8	7,0	7,0	7,0	64,0
• варено-копчені	5,8	5,8	6,3	6,5	5,8	6,8	7,0	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	80,0
• сирокопчені	10,0	10,0	10,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	14,0	140,0
м'ясо яловиче одно- сортне	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	190,0	180,0	190,0	190,0	190,0	2200,0
м'ясо свинини одно- сортне	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	348,0
2. Ціна реалізації, тис. грн/т													
натуральні напівфаб- рикати	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	—

Закінчення табл. б.7

Показник	Січень	Лютий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- пень	Сер- пень	Вер- есень	Жов- тень	Лис- топад	Гру- день	Разом
• сирокопчені	599	599	599	719	719	719	719	719	719	719	719	839	8392
м'ясо яловиче одно- сортне	9662	9662	9662	9662	9662	9662	9662	10199	9662	10199	10199	10199	118 096
м'ясо свинини одно- сортне	1508	1508	1508	1508	1508	1508	1508	1508	1508	1508	1508	1508	18 093
4. Собівартість про- дукції, тис. грн	18 219	18 220	18 260	19 032	19 006	19 049	19 409	19 813	19 423	20 148	20 148	20 240	230 967
У тому числі													
напівфабрикати	6276	6277	6284	7048	7049	7048	7429	7387	7431	7726	7726	7719	85 400
• натуральні	1483	1484	1487	1704	1704	1704	1906	1893	1906	1885	1885	1883	20 924
• мариновані	1421	1421	1426	1635	1635	1635	1831	1821	1832	1814	1814	1813	20 098
• січені	3372	3372	3371	3709	3710	3709	3692	3673	3693	4027	4027	4023	44 378
ковбасні вироби	984	984	1023	1166	1135	1181	1223	1225	1232	1268	1268	1380	14 069
• варені	143	143	159	189	189	189	227	226	227	272	272	272	2508
• варено-копчені	264	264	287	293	261	307	315	322	324	321	321	321	3600
• сирокопчені	577	577	577	684	685	685	681	677	681	675	675	787	7961
м'ясо яловиче одно- сортне	9496	9496	9491	9374	9377	9375	9321	9774	9323	9733	9733	9722	114 215

м'ясо свинини одно- сортне	1463	1463	1462	1444	1445	1445	1446	1436	1427	1437	1421	1421	1419	17 283
5. Операційний при- буток, тис. грн	486	485	496	758	752	755	885	1027	880	1132	1132	1132	1160	9949
у тому числі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
напівфабрикати	238	237	241	348	347	348	405	447	403	497	497	497	504	4513
• натуральні	28	27	30	55	55	55	73	86	73	94	94	94	96	763
• мариновані	77	77	78	108	108	108	130	140	129	147	147	147	148	1400
• січені	133	133	134	185	184	185	202	221	201	256	256	256	260	2350
ковбасні вироби	37	37	38	58	57	57	67	74	67	82	82	82	90	745
• варені	10	10	11	15	15	15	20	21	20	26	26	26	26	212
• варено-копчені	4	4	5	8	7	8	9	11	9	12	12	12	12	102
• сирокопчені	22	22	22	35	34	34	38	42	38	44	44	44	52	431
м'ясо яловиче одно- сортне	166	166	171	288	285	287	341	425	339	466	466	466	477	3881
м'ясо свинини одно- сортне	45	45	46	64	63	63	72	81	71	87	87	87	89	810

Таблиця 6.8

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРИБУТКУ
У ДРУГОМУ І ТРЕТЬОМУ ПРОЕКТНИХ РОКАХ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн**

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Обсяги виробництва та реалізації продукції, т.	1380	1380	1410	1410	5580	6120	16521
у тому числі							0
напівфабрикати	560	560	590	590	2300	2520	6809
• натуральні	110	110	120	120	460	500	1355
• мариновані	120	120	120	120	480	520	1395
• січені	330	330	350	350	1360	1500	4060
ковбасні вироби	90	90	90	90	360	400	1044
• варені	23	23	23	23	92	100	256
• варено-копчені	23	23	23	23	92	100	272
• сирокопчені	44	44	44	44	176	200	516
м'ясо яловиче односортне	600	600	600	600	2400	2600	7200
м'ясо свинини односортне	130	130	130	130	520	600	1468
2. Ціна реалізації, тис. грн/т							
натуральні напівфабрикати	56,06	56,06	56,06	56,06		57,74	
мариновані напівфабрикати	55,57	55,57	55,57	55,57		57,24	
січені напівфабрикати	39,72	39,72	39,72	39,72		40,91	
варені ковбаси	43,35	43,35	43,35	43,35		44,65	
варено-копчені ковбаси	47,21	47,21	47,21	47,21		48,62	

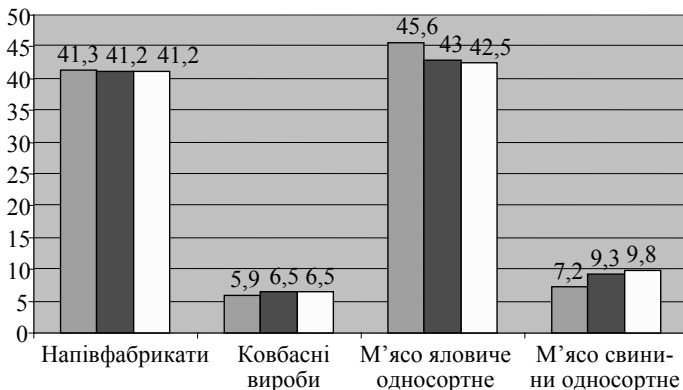
Продовження табл. 6.8

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
сирокопчені ковбаси	61,14	61,14	61,14	61,14		62,97	
м'ясо яловиче односортне	54,75	54,75	54,75	54,75		56,40	
м'ясо свинини односортне	53,03	53,03	53,03	53,03		54,62	
3. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	70 461	70 461	71 816	71 816	284 554	321 323	846 793
у тому числі							
напівфабрикати	25 942	25 942	27 297	27 297	106 478	119 999	316 390
• натуральні	6167	6167	6727	6727	25 787	28 870	76 345
• мариновані	6668	6668	6668	6668	26 673	29 763	77 934
• січені	13 107	13 107	13 902	13 902	54 018	61 366	162 111
ковбасні виробы	4773	4773	4773	4773	19 092	21 922	55 827
• варені	997	997	997	997	3988	4465	11 173
• варено-копчені	1086	1086	1086	1086	4343	4862	12 907
• сирокопчені	2690	2690	2690	2690	10 760	12 595	31 747
м'ясо яловиче односортне	32 852	32 852	32 852	32 852	131 409	146 630	396 135
м'ясо свинини односортне	6894	6894	6894	6894	27 575	32 772	78 440
4. Собівартість продукції, тис. грн	67 333	67 333	68 325	68 325	271 316	312 068	814 351
у тому числі							
напівфабрикати	24 578	24 578	25 739	25 739	100 634	115 010	301 044
• натуральні	5902	5902	6469	6469	24 742	28 638	74 304
• мариновані	6166	6166	6166	6166	24 664	27 842	72 604

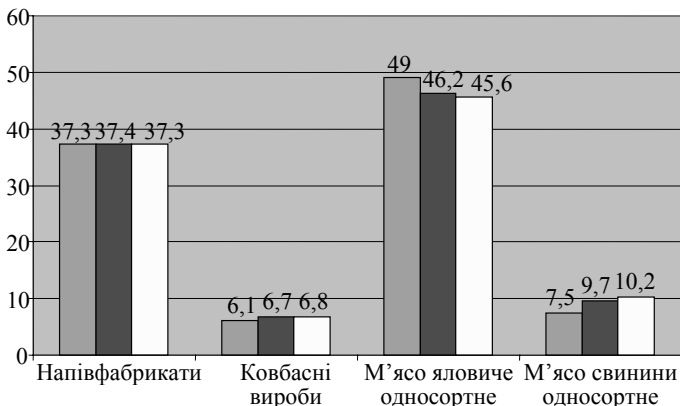
Закінчення табл. 6.8

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
• січені	12 510	12 510	13 104	13 104	51 228	58 530	154 136
ковбасні вироби	4390	4390	4390	4390	17 560	21 038	52 667
• варені	910	910	910	910	3640	4099	10 247
• варено-копчені	1010	1010	1010	1010	4040	4528	12 168
• сирокоччені	2470	2470	2470	2470	9880	12 411	30 252
м'ясо яловиче односортне	31 829	31 829	31 660	31 660	126 978	144 059	385 252
м'ясо свинини односортне	6536	6536	6536	6536	26 144	31 961	75 388
5. Операційний прибуток, тис. грн	3128	3128	3491	3491	13 238	9255	32 442
у тому числі	0	0	0	0	0	0	0
напівфабрикати	1364	1364	1558	1558	5844	4989	15 346
• натуральні	265	265	258	258	1045	232	2041
• мариновані	502	502	502	502	2009	1921	5330
• січені	597	597	798	798	2790	2836	7975
ковбасні вироби	383	383	383	383	1532	884	3160
• варені	87	87	87	87	348	366	926
• варено-копчені	76	76	76	76	303	334	739
• сирокоччені	220	220	220	220	880	184	1495
м'ясо яловиче односортне	1023	1023	1192	1192	4431	2571	10 883
м'ясо свинини односортне	358	358	358	358	1431	811	3052

Показники структури натуральних обсягів виробництва та реалізації за видами продукції, %



Показники структури виручки від реалізації за видами продукції, %



Показники структури поточних витрат за видами продукції, %

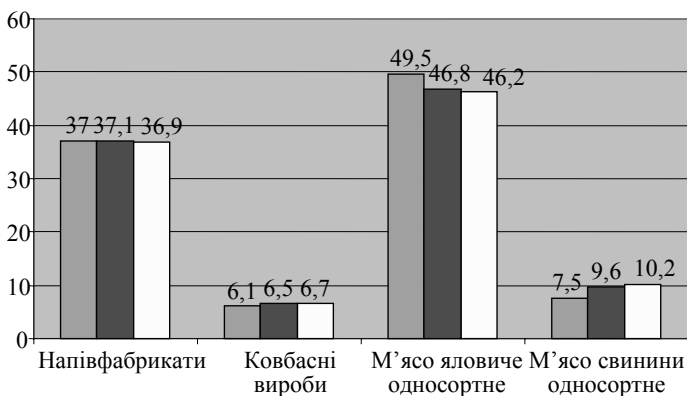




Рис. 6.3. Показники структури продукції за асортиментними групами

Таблиця 6.9

**ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ЗА ВИДАМИ ПРОДУКЦІЇ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Вид продукції	Рентабельність продукції, %				Рентабельність реалізації, %			
	1 р.	2 р.	3 р.	Проект	1 р.	2 р.	3 р.	Проект
Напівфабрикати	5,3	5,8	4,3	5,1	5,0	5,5	4,2	4,9
• натуральні	3,6	4,2	0,8	2,7	3,5	4,1	0,8	2,7
• мариновані	7,0	8,1	6,9	7,3	6,5	7,5	6,5	6,8
• січені	5,3	5,4	4,8	5,2	5,0	5,2	4,6	4,9
Ковбасні вироби	5,3	8,7	4,2	6,0	5,0	8,0	4,0	5,7
• варені	8,5	9,6	8,9	9,0	7,8	8,7	8,2	8,3
• варено-копчені	2,8	7,5	7,4	6,1	2,8	7,0	6,9	5,7
• сирокопчені	5,4	8,9	1,5	4,9	5,1	8,2	1,5	4,7
М'ясо яловиче односортне	3,4	3,5	1,8	2,8	3,3	3,4	1,8	2,7
М'ясо свинини односортне	4,7	5,5	2,5	4,0	4,5	5,2	2,5	3,9
Продукція всього	4,3	4,9	3,0	4,0	4,1	4,7	2,9	3,8

**ПОКАЗНИКИ РУХУ ПОЗИКОВИХ КОШТІВ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» У ПЕРШОМУ ПРОЕКТНОМУ РОЦІ**

(на кінець періоду)

Показник	Сі- чень	Лю- тий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- ень	Сер- пень	Вересень	Жов- тень	Листопад	Гру- день	Разом	
														Схема погашення кредитних ресурсів минулих періодів відповідно до графіку:
1. Залишок позикових коштів, тис. грн	5500													—
2. Платежі за користування сумою 5500 тис. грн вартістю 1,08 % на місяць, тис. грн			178,2			128,0			81			32,4	419,6	
3. Погашення основної суми боргу, тис. грн			1500			1500			1500			1000	5500	
4. Залишок основної суми боргу, тис. грн			4000			2500			1000			0	—	
Схема руху запланованих кредитних ресурсів за проектом відповідно до інвестиційного меморандуму:														
1. Надходження позикових коштів, тис. грн	1500					3000				2000			6500	
2. Платежі за користування позиковими коштами вартістю 1,1 % на місяць			16,5			49,5			148,5			192,5	407,0	

Закінчення табл. 6.10

Показник	Сі- чень	Лю- тий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Ли- пень	Сер- пень	Вер- есень	Жов- тень	Лис- топад	Гру- день	Разом
у тому числі													
1500 тис. грн			16,5			49,5			49,5			49,5	165,0
3000 тис. грн									99,0			99,0	198,0
2000 тис. грн												44,0	44,0
3. Погашення основної суми боргу, тис.грн.												1500	1500
4. Залишок основної суми боргу, тис. грн			1500			4500			4500			5000	-
Загальна сума платежів за користування кредитними ресурсами			194,7			177,5			229,5			224,9	826,6
Загальна сума виплат щодо погашення основної суми боргу			1500			1500			1500			2500	7500

Таблиця 6.11

**ПОКАЗНИКИ РУХУ КРЕДИТНИХ РЕСУРСІВ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» У ДРУГОМУ
І ТРЕТЬОМУ РОКАХ ТА ЗА ПРОЕКТОМ У ЦЬОМУ**

(на кінець періоду)

Показник	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Залишок кредитних ресурсів на початок року, тис грн	5000					—	—
2. Надходження кредитних ресурсів, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6500
3. Платежі за користування кредитними ресурсами вартістю 1,1 % на місяць	165,0	165,0	132,0	66,0	528,0	0,0	1354,6
4. Погашення основної суми боргу, тис грн	0	1000	2000	2000	5000	0,0	12 000
5. Залишок основної суми боргу, тис. грн	5000	4000	2000	0	—	—	—

Таблиця 6.12

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ЧИСТОГО ПРИБУТКУ У ПЕРШОМУ РОЦІ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом
1. Операційний прибуток, тис. грн	486	485	496	758	752	755	885	1027	880	1132	1132	1160	9949
2. Платежі за користування позиковим капіталом, тис. грн	0,0	0,0	194,7	0,0	0,0	177,5	0,0	0,0	229,5	0,0	0,0	224,9	827
3. Прибуток до оподаткування, тис. грн	486	485	301	758	752	578	885	1027	651	1132	1132	935	9121
4. Податок на прибуток за ставкою 17 %	83	82	51	129	128	98	150	175	111	192	192	159	1551
5. Чистий прибуток, тис. грн	403	403	250	629	624	479	735	852	540	940	940	776	7571

Таблиця 6.13

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ЧИСТОГО ПРИБУТКУ У ДРУГОМУ
І ТРЕТЬОМУ ПРОЕКТНИХ РОКАХ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Операційний прибуток, тис. грн	3128	3128	3491	3491	13 238	9255	32 442
2. Платежі за користування позиковим капіталом, тис. грн	165,0	165,0	132,0	66,0	528,0	0,0	1354,6
3. Прибуток до оподаткування, тис. грн	2963	2963	3359	3425	12 710	9255	31 086
4. Податок на прибуток за ставкою 17 %	504	504	571	582	2161	1573	5285
5. Чистий прибуток, тис. грн	2459	2459	2788	2843	10 549	7682	25 802

**6.3. Оцінювання ефективності інвестицій
у проект розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат»**

Для розрахунку показників, що характеризують ефективність інвестиційних вкладень, необхідно визначити величину грошових потоків та обґрунтувати вибір дисконтної ставки.

Розрахунок дисконтної ставки здійснюватиметься на основі середньозважених витрат на капітал. Із загальної суми інвестиційних вкладень 8080 тис. грн 80,45 % (6500 тис. грн) буде профінансовано за рахунок позикових коштів вартістю 13,2 % річних, решта коштів (1580 тис. грн) — це власні кошти підприємства. Вартість власного капіталу ($k_{\text{вл.к}}$) розраховується як сума: дохідності за безризиковими вкладеннями (9 %); премії за ризик розвиненості фондового ринку (5,9 %); премії за політичний ризик (8,4 %); премії за ризик інфраструктури відповідного фондового ринку (9,2 %); премії за ризик інвестування в конкретну галузь (корпорацію) (2,4 %):

$$k_{\text{вл.к.}} = 9 \% + 5,9 \% + 8,4 \% + 9,2 \% + 2,4 \% = 34,9 \%$$

Відповідно, значення дисконтної ставки (k) буде дорівнювати:

$$WACC = \frac{6500}{8080} \times 13,2 \% + \frac{1580}{8080} \times 34,9 \% = 17,4 \%$$

На основі результатів розрахунку амортизаційних відрахувань (табл. 6.2), чистого прибутку (табл. 6.12 і 6.13), інвестиційних витрат (рис. 5.1), розрахуємо дисконтовані результати та витрати за проектом розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» (табл. 6.14 і 6.15).

Таблиця 6.14

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ДИСКОНТОВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ВИТРАТ У ПЕРШОМУ РОЦІ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» (на кінець періоду)**

Показник	Сі- чень	Лю- тий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Ли- пень	Сер- пень	Вер- есень	Жов- тень	Лис- топад	Гру- день	Разом
1. Чистий прибуток, тис. грн	403	403	250	629	624	479	735	852	540	940	940	776	7571
2. Амортизаційні відраху- вання, тис. грн	228	229	229	232	232	236	238	243	244	244	244	246	2845
3. Грошові потоки, тис. грн	631	632	479	861	856	715	973	1095	784	1184	1184	1022	10 416
4. Інвестиції, тис. грн	118	724	668	390	870	540	1040	490	570	490	1130		7030
5. Дисконтний множник для ставки 17,4 %*	0,986	0,972	0,958	0,944	0,931	0,917	0,904	0,891	0,878	0,866	0,854	0,841	
6. Дисконтовані інвестиції, тис. грн	116	703	640	368	810	495	940	437	501	424	965	0	6399
7. Дисконтовані грошові по- токи, тис. грн	622	614	459	813	797	656	880	976	689	1025	1011	860	9400

* За розрахунковий період взято початок першого проектного року.

Таблиця 6.15

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ДИСКОНТОВА НИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
ТА ВИТРАТ У ДРУГОМУ, ТРЕТЬОМУ РОКАХ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

(на кінець періоду)

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Чистий прибуток, тис. грн	2459	2459	2788	4594	12300	7682	27 553
2. Амортизаційні відрахування, тис. грн	743,25	743,25	743,25	743,25	2973	2973	8791
3. Грошові потоки, тис. грн	3202,25	3202,25	3531,25	5337,25	15 273	10 655	36 344
4. Інвестиції, тис. грн	850	200	0	0	1050	0	8080
5. Дисконтний множник для ставки 17,4 %*	0,808	0,775	0,742	0,711	—	0,618	—
6. Дисконтовані інвестиції, тис. грн	687	155	0	0	842	0	7241
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	2588	2480	2621	3796	11 486	6585	27 471

* За розрахунковий період взято початок першого проектного року.

Розрахунок основних показників, що характеризують ефективність вкладення інвестиційних ресурсів, представлений у табл. 6.16.

Таблиця 6.16

**ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Показник	Розрахунок
1. Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	$NPV_{17,4\%} = 27\ 741 - 7241 = 20\ 230$ тис. грн
2. Індекс рентабельності інвестицій (PI)	$PI_{17,4\%} = 27741 / 7241 = 3,8$
3. Термін окупності:	
за дисконтованими величинами (РВР)	$PBP_{17,4\%} = 9 + (7241 - 6504) / 1025 = 9,7$ місяця
за чистим прибутком	$T_{\text{чп}} = 4 + (8080 - 7571) / 2459 = 4,2$ кварталу
за грошовими потоками	$T_{\text{гп}} = 9 + (8080 - 7026) / 1184 = 9,9$ місяця

Таблиця 6.17

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ БЕЗЗБИТКОВОГО ОБСЯГУ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ
У ПЕРШОМУ РОЦІ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Показник	Сі- чень	Лю- тий	Бере- зень	Кви- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- пень	Сер- пень	Вересень	Жов- тень	Листопад	Гру- день	Разом
1. Запланований обсяг виробництва та реалізації продукції, т	373,4	373,4	374,5	396,3	395,6	396,6	405,8	416,0	406,0	427,2	427,2	429,2	4821,2
у тому числі													
Напівфабрикати	145,0	145,0	145,2	164,0	164,0	164,0	172,0	172,0	172,0	182,0	182,0	182,0	1989,2
натуральні	27,5	27,5	27,6	32,0	32,0	32,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	394,6
мариновані	27,5	27,5	27,6	32,0	32,0	32,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0	394,6
січені	90,0	90,0	90,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	110,0	110,0	110,0	1200,0
Ковбасні вироби	19,4	19,4	20,3	23,3	22,6	23,6	24,8	25,0	25,0	26,2	26,2	28,2	284,0
варені	3,6	3,6	4,0	4,8	4,8	4,8	5,8	5,8	5,8	7,0	7,0	7,0	64,0
варено-колчені	5,8	5,8	6,3	6,5	5,8	6,8	7,0	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	80,0
сироколчені	10,0	10,0	10,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	14,0	140,0
М'ясо яловиче односортне	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	190,0	180,0	190,0	190,0	190,0	2200,0
М'ясо свинини односортне	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	29,0	348,0
2. Ціна реалізації, тис. грн/т													
натуральні напівфабрикати	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	54,96	—

Продовження табл. 6.17

Показник	Сі- чень	Лю- тий	Бере- зень	Кви- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- пень	Сер- пень	Вересень	Жов- тень	Листопад	Гру- день	Разом
мариновані напівфабрикати	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	54,48	—
січені напівфабрикати	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	38,94	—
варені ковбаси	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	—
варено-копчені ковбаси	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	46,28	—
сирокопчені ковбаси	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	59,94	—
м'ясо яловиче односордне	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	53,68	—
м'ясо свинини односордне	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	51,99	—
3. Постійні витрати, тис. грн	4486	4487	4488	4489	4489	4495	4495	4502	4502	4501	4501	4503	53 938
у тому числі													
Напівфабрикати	1405	1406	1406	1521	1522	1521	1582	1540	1584	1582	1582	1575	18 226
натуральні	388	389	389	430	430	430	473	460	473	452	452	450	5216
мариновані	318	318	319	352	352	352	387	377	388	370	370	369	4272
січені	699	699	698	739	740	739	722	703	723	760	760	756	8738
Ковбасні вироби	211	211	218	239	234	243	245	240	247	244	244	266	2842
варені	27	27	30	34	34	34	40	39	40	46	46	46	443
варено-копчені	53	53	57	56	50	59	59	59	61	58	58	58	681
сирокопчені	131	131	131	149	150	150	146	142	146	140	140	162	1718
М'ясо яловиче односордне	2487	2487	2482	2365	2368	2366	2312	2375	2314	2334	2334	2323	28 547

М'ясо свинини одного сортне	383	383	382	364	365	365	356	347	357	341	341	339	4323
4. Змінні витрати, тис. грн	13 733	13 733	13 772	14 543	14 517	14 554	14 914	15 311	14 921	15 647	15 647	15 737	177 029
у тому числі													
Напівфабрикати	4871	4871	4878	5527	5527	5527	5847	5847	5847	6144	6144	6144	67 174
натуральні	1095	1095	1098	1274	1274	1274	1433	1433	1433	1433	1433	1433	15 708
мариновані	1103	1103	1107	1283	1283	1283	1444	1444	1444	1444	1444	1444	15 826
січені	2673	2673	2673	2970	2970	2970	2970	2970	2970	3267	3267	3267	35 640
Ковбасні вироби	773	773	805	927	901	938	978	985	985	1024	1024	1114	11 227
варені	116	116	129	155	155	155	187	187	187	226	226	226	2065
варено-колчені	211	211	230	237	211	248	256	263	263	263	263	263	2919
сирокопчені	446	446	446	535	535	535	535	535	535	535	535	625	6243
М'ясо яловиче одного сортне	7009	7009	7009	7009	7009	7009	7009	7399	7009	7399	7399	7399	85 668
М'ясо свинини одного сортне	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12 960
5. Змінні витрати на одиницю продукції, тис. грн/т	36,8	36,8	36,8	36,7	36,7	36,7	36,8	36,8	36,8	36,6	36,6	36,7	36,7
у тому числі													
Напівфабрикати	33,6	33,6	33,6	33,7	33,7	33,7	34,0	34,0	34,0	33,8	33,8	33,8	33,8
натуральні	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8
мариновані	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1
січені	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7

Закінчення табл. 6.17

Показник	Сі- чень	Лю- тий	Бере- зень	Кві- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- пень	Сер- пень	Вер- есень	Жов- тень	Лис- топад	Гру- день	Разом
Ковбасні вироби	39,8	39,8	39,7	39,8	39,9	39,7	39,4	39,4	39,4	39,1	39,1	39,5	39,5
варені	32,2	32,2	32,3	32,3	32,3	32,3	32,2	32,2	32,2	32,3	32,3	32,3	32,3
варено-копчені	36,4	36,4	36,5	36,5	36,4	36,5	36,6	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5
сирокопчені	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6	44,6
М'ясо яловиче одно- сортне	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9
М'ясо свинини одно- сортне	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2
6. Безбитковий обсяг виробництва та реалі- зації продукції, т	334,6	334,7	334,9	336,7	336,5	337,2	336,7	336,4	337,3	338,9	338,9	338,8	4041,7
у тому числі													
Напівфабрикати	123,4	123,5	123,4	132,8	132,9	132,8	136,3	132,7	136,5	137,8	137,8	137,2	1587,1
натуральні	25,6	25,7	25,6	28,4	28,4	28,4	31,2	30,4	31,2	29,8	29,8	29,7	344,2
мариновані	22,1	22,1	22,2	24,5	24,5	24,5	26,9	26,2	27,0	25,8	25,8	25,7	297,2
січені	75,6	75,6	75,5	80,0	80,1	80,0	78,1	76,1	78,2	82,3	82,3	81,8	945,7
Ковбасні вироби	16,5	16,5	17,3	18,7	18,1	19,1	19,5	19,1	19,7	19,6	19,6	21,0	224,8
варені	2,6	2,6	2,9	3,3	3,3	3,3	3,9	3,8	3,9	4,5	4,5	4,5	43,3
варено-копчені	5,4	5,4	5,8	5,7	5,1	6,0	6,1	6,0	6,3	5,9	5,9	5,9	69,5
сирокопчені	8,5	8,5	8,5	9,7	9,8	9,8	9,5	9,2	9,5	9,1	9,1	10,6	111,9
М'ясо яловиче одно- сортне	168,7	168,7	168,4	160,4	160,6	160,5	156,8	161,1	157,0	158,4	158,4	157,6	1936,7
М'ясо свинини одно- сортне	26,0	26,0	25,9	24,7	24,7	24,7	24,1	23,5	24,2	23,1	23,1	23,0	293,1

Одним з основних фінансово-економічних параметрів інвестиційного проекту є аналіз рівня беззбитковості виробництва, розрахунки якого наведені у табл. 6.17 і 6.18. За результатами розрахунків можна зауважити, що протягом трьох проектних років заплановані обсяги виробництва перевищують беззбитковий рівень майже на 20 %.

Результати аналізу чутливості інвестиційного проекту (табл. 6.19) до змін основних параметрів, що визначають ефективність капіталовкладень, свідчать про низький рівень залежності величини економічного прибутку від величини амортизаційних відрахувань та обсягу капіталовкладень. Щодо інших параметрів проекту, то його ефективність має високий рівень чутливості змін до ціни та собівартості продукції.

Таблиця 6.18

ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ БЕЗЗБИТКОВОГО ОБСЯГУ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ У ДРУГОМУ, ТРЕТЬОМУ РОКАХ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
1. Обсяги виробництва та реалізації продукції, т	1380	1380	1410	1410	5580	6120	16 521
у тому числі							0
напівфабрикати	560	560	590	590	2300	2520	6809
• натуральні	110	110	120	120	460	500	1355
• мариновані	120	120	120	120	480	520	1395
• січені	330	330	350	350	1360	1500	4060
ковбасні вироби	90	90	90	90	360	400	1044
• варені	23	23	23	23	92	100	256
• варено-копчені	23	23	23	23	92	100	272
• сирокопчені	44	44	44	44	176	200	516
м'ясо яловиче односортне	600	600	600	600	2400	2600	7200
м'ясо свинини односортне	130	130	130	130	520	600	1468

Продовження табл. 6.18

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
2. Ціна реалізації, тис. грн/т							
натуральні напівфабрикати	56,06	56,06	56,06	56,06		57,74	
мариновані напівфабрикати	55,57	55,57	55,57	55,57		57,24	
січені напівфабрикати	39,72	39,72	39,72	39,72		40,91	
варені ковбаси	43,35	43,35	43,35	43,35		44,65	
варено-копчені ковбаси	47,21	47,21	47,21	47,21		48,62	
сирокопчені ковбаси	61,14	61,14	61,14	61,14		62,97	
м'ясо яловиче односортне	54,75	54,75	54,75	54,75		56,40	
м'ясо свинини односортне	53,03	53,03	53,03	53,03		54,62	
3. Постійні витрати, тис. грн	16 591	16 591	16 591	16 591	66 364	87 377	207 679
у тому числі							
напівфабрикати	5587	5587	5756	5756	22 686	29 708	70 620
• натуральні	1524	1524	1693	1693	6434	8738	20 388
• мариновані	1354	1354	1354	1354	5416	6990	16 678
• січені	2709	2709	2709	2709	10 836	13 980	33 554
ковбасні виробы	846	846	846	846	3384	5243	11 469
• варені	169	169	169	169	676	874	1993
• варено-копчені	169	169	169	169	676	874	2231
• сирокопчені	131	131	131	149	150	150	146
м'ясо яловиче односортне	8465	8465	8296	8296	33 522	42 815	104 884
м'ясо свинини односортне	1693	1693	1693	1693	6772	9611	20 706

Продовження табл. 6.18

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
4. Змінні витрати, тис. грн	177 029	50 742	50 742	51 734	51 734	204 952	224 691
у тому числі							
напівфабрикати	18 991	18 991	19 983	19 983	77 948	85 302	230 424
• натуральні	4378	4378	4776	4776	18 308	19 900	53 916
• мариновані	4812	4812	4812	4812	19 248	20 852	55 926
• січені	9801	9801	10 395	10 395	40 392	44 550	120 582
ковбасні вироби	3544	3544	3544	3544	14 176	15 795	41 198
• варені	741	741	741	741	2964	3225	8254
• варено-копчені	841	841	841	841	3364	3654	9937
• сирокопчені	446	446	446	535	535	535	535
м'ясо яловиче односортне	23 364	23 364	23 364	23 364	93 456	101 244	280 368
м'ясо свинини односортне	4843	4843	4843	4843	19 372	22 350	54 682
5. Змінні витрати на одиницю продукції, тис. грн/т	36,8	36,8	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7
у тому числі							
напівфабрикати	33,9	33,9	33,9	33,9	33,9	33,9	33,8
• натуральні	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8	39,8
• мариновані	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1
• січені	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7	29,7
ковбасні вироби	39,4	39,4	39,4	39,4	39,4	39,5	39,5
• варені	32,2	32,2	32,2	32,2	32,2	32,3	32,2
• варено-копчені	36,6	36,6	36,6	36,6	36,6	36,5	36,5
• сирокопчені	10,1	10,1	10,1	12,2	3,0	2,7	1,0
м'ясо яловиче односортне	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9	38,9
м'ясо свинини односортне	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	37,2

Закінчення табл. 6.18

Вид продукції	Другий рік					Третій рік	Проект разом
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом		
6. Беззбитковий обсяг виробництва та реалізації продукції, т	1127,9	1127,9	1127,6	1128,1	4511,5	5293,3	13 846,5
у тому числі							
напівфабрикати	451,6	451,6	462,0	462,0	1827,4	2142,0	5556,5
• натуральні	93,7	93,7	104,1	104,1	395,7	487,0	1227,0
• мариновані	87,5	87,5	87,5	87,5	350,1	407,9	1055,2
• січені	270,4	270,4	270,4	270,4	1081,6	1247,1	3274,3
ковбасні вироби	33,6	33,6	33,6	34,1	135,0	145,3	505,1
• варені	15,2	15,2	15,2	15,2	60,7	70,5	174,5
• варено-копчені	15,9	15,9	15,9	15,9	63,5	72,3	205,4
• сирокопчені	2,6	2,6	2,6	3,0	10,7	2,5	125,2
м'ясо яловиче односортне	535,3	535,3	524,6	524,6	2119,8	2452,7	6509,2
м'ясо свинини односортне	107,3	107,3	107,3	107,3	429,3	553,3	1275,7

Таблиця 6.19

**ПОКАЗНИКИ ЧУТЛИВОСТІ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО ПРИБУТКУ
ДО ОСНОВНИХ ПАРАМЕТРІВ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Параметри, що змінюються				
Показник	Темп приросту (зменшення) %	Темп приросту (зменшення) NPV у результаті зміни відповідного параметра, %	Чутливість зміни NPV до зміни відповідного параметра	Тип зміни NPV
2. Обсяг виробництва та реалізації продукції	+10 %	77,04 %	7,70	еластичний
3. Собівартість продукції	-10 %	262,83 %	26,28	еластичний
4. Дисконтна ставка	-1 %	1,9 %	-1,9	еластичний
5. Ставка податку на прибуток	-1 %	1,23 %	-1,23	еластичний
6. Амортизаційні відрахування	+10 %	3,46 %	0,35	нееластичний
7. Інвестиції, тис. грн	+10 %	-3,64	-0,36	нееластичний

**ПЛАН РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ У ПЕРШОМУ РОЦІ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМІДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Показник	Січень	Лютий	Бере- зень	Кві- тень	Гра- вень	Чер- вень	Ли- пень	Сер- пень	Вер- сень	Жов- тень	Листо- пад	Гру- день
I. ЗАЛИШОК ГРО- ШОВИХ КОШТІВ НА ПОЧАТОК РОКУ	8243											
II. ПЛАТЕЖІ												
1. Інвестиційні вкладе- ння, тис. грн	118	724	668	390	870	540	1040	490	570	490	1130	0
2. Виплати за банківсь- кими позиками, тис. грн у тому числі	0	0	1694,7	0	0	1677,5	0	0	1729,5	0	0	2724,9
платежі за користування позиковим капіталом			194,7			177,5			229,5			224,9
погашення основної су- ми боргу за кредитами			1500			1500			1500			2500
3. Потреба в оборотних коштах, тис. грн	28 460	29 884	28 539	30 083	30 033	30 106	30 829	31 623	30 844	32 293	32 293	32 473
Разом платежі	28 578	30 608	30 901	30 473	30 903	32 323	31 869	32 113	33 144	32 783	33 423	35 197

Закінчення табл. 6.20

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
III. НАДХОДЖЕННЯ												
1. Надходження від реалізації продукції	18 705	18 705	18 756	19 790	19 758	19 804	20 294	20 840	20 303	21 280	21 280	21 400
2. Надходження позикових коштів, тис. грн		1500				3000				2000		
Разом надходження	18 705	20 205	18 756	19 790	19 758	22 804	20 294	20 840	20 303	23 280	21 280	21 400
IV. ОБІГ	-9873	-10 403	-12 145	-10 683	-11 145	-9519	-11 575	-11 273	-12 841	-9503	-12 143	-13 797
V. ЗАЛИШОК (НЕ-СТАЧА) ГРОШОВИХ КОШТІВ	-1630	-12 033	-24 178	-34 860	-46 005	-55 524	-67 099	-78 372	-91 213	-100 715	-112 858	-126 655

* Розрахунок потреби в оборотному капіталі наведено в табл. 6.22.

План руху грошових коштів підприємства наведено у табл. 6.20 і 6.21. За розрахунками в першому проектному році у підприємства виникатиме дефіцит готівки. Основна причина — низький рівень платіжної дисципліни споживачів продукції. У розрахунки потреби підприємства в оборотному капіталі був закладений середній термін тривалості дебіторської заборгованості, який виникав у підприємства протягом останніх трьох передпроектних років. Потреба підприємства у коштах для обслуговування дебіторської заборгованості становить майже 65 % від загальної потреби в оборотному капіталі (табл. 6.22 і 6.23). У четвертому кварталі другого проектного року підприємство вийде на позитивне сальдо за рахунок зростання доходів від виробництва та реалізації продукції.

Таблиця 6.21

**ПЛАН РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ У ДРУГОМУ І ТРЕТЬОМУ РОКАХ
ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Види продукції	Другий рік				Третій рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
I. ЗАЛИШОК ГРОШОВИХ КОШТІВ НА ПОЧАТОК РОКУ	-126 655				
II. ПЛАТЕЖІ					
1. Інвестиційні вкладення, тис. грн	850	200	0	0	0
2. Виплати за банківськими позиками, тис. грн у тому числі	165	1165	2132	2066	0
платежі за користування позиковим капіталом	165	165	132	66	0
погашення основної суми боргу за кредитами	0	1000	2000	2000	0
3. Потреба в оборотних коштах, тис. грн*	35 537	35 537	36 205	36 205	40 392
Разом платежі	36 552	36 902	38 337	38 271	40 392
III. НАДХОДЖЕННЯ					
1. Надходження від реалізації продукції	70 461	70 461	71 816	71 816	321 323
2. Надходження позикових коштів, тис. грн	0	0	0	0	0
Разом надходження	70 461	70 461	71 816	71 816	321 323
IV. ОБІГ	33 909	33 559	33 479	33 545	280 931
V. ЗАЛИШОК (НЕСТАЧА) ГРОШОВИХ КОШТІВ	-92 746	-59 187	-25 708	7836	288 767

* Розрахунок потреби в оборотному капіталі наведено в табл. 6.23.

Таблиця 6.22

ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТРЕБИ В ОБОРОТНОМУ КАПІТАЛІ
У ПЕРШОМУ РОЦІ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМІДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Показник	Січень	Лютий	Бере- зень	Кви- тень	Тра- вень	Чер- вень	Лип- пень	Сер- пень	Вере- сень	Жов- тень	Листо- пад	Гру- день
1. Кількість робочих днів, днів	21	20	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
2. Матеріальні витрати, тис. грн:												
на м'ясо	12 644	12 644	12 672	13 306	13 288	13 314	13 630	14 025	13 635	14 269	14 269	14 343
інші	1089	1089	1100	1237	1229	1240	1284	1286	1286	1378	1378	1394
3. Додова потреба у тис. грн												
■ матеріальних витрат на м'ясо	602	632	603	634	633	634	649	668	649	679	679	683
■ інших матеріальних витратах	52	54	52	59	59	59	61	61	61	66	66	66
4. Норма запасу м'яса, днів	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
підготовчий запас	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
страховий запас	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
транспортний запас	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
середній поточний запас	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5. Норма запасу інших матеріалів, днів	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
підготовчий запас	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
страховий запас	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
транспортний запас	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
середній поточний запас	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
6. Норматив виробничих запасів, тис. грн	5491	5765	5508	5835	5823	5840	5987	6139	5990	6289	6289	6327	
7. Тривалість виробничого циклу, днів	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8. Виробнича собівартість, тис. грн	16 676	16 677	16 717	17 489	17 463	17 506	17 866	18 270	17 880	18 605	18 605	18 697	
9. Добова виробнича собівартість, тис. грн	794	834	796	833	832	834	851	870	851	886	886	890	
10. Норматив незавершеного виробництва, тис. грн	794	834	796	833	832	834	851	870	851	886	886	890	
11. Середній термін реалізації продукції, днів	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12. Повна собівартість, тис. грн	18 219	18 220	18 260	19 032	19 006	19 049	19 409	19 813	19 423	20 148	20 148	20 240	

Закінчення табл. 6.22

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
13. Добові повні втрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	868	911	870	906	905	907	924	943	925	959	959	964
14. Норматив готової продукції, тис. грн	3470	3644	3478	3625	3620	3628	3697	3774	3700	3838	3838	3855
15. Середня тривалість надходження коштів за реалізовану продукцію, днів	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
16. Виручка від реалізації, тис. грн	18 705	18 705	18 756	19 790	19 758	19 804	20 294	20 840	20 303	21 280	21 280	21 400
17. Середньодобова виручка від реалізації продукції, тис. грн	891	935	893	942	941	943	966	992	967	1013	1013	1019
18. Потреба в оборотних коштах для обслуговування дебіторської заборгованості, тис. грн	18 705	19 640	18 756	19 790	19 758	19 804	20 294	20 840	20 303	21 280	21 280	21 400
19. Загальна потреба в оборотному капіталі, тис. грн	28 460	29 884	28 539	30 083	30 033	30 106	30 829	31 623	30 844	32 293	32 293	32 473

* У розрахунки включена середня тривалість дебіторської заборгованості за останні три передпроектні роки.

Таблиця 6.23

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТРЕБИ В ОБОРОТНОМУ КАПІТАЛІ
У ДРУГОМУ І ТРЕТЬОМУ РОКАХ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

Вид продукції	Другий рік				Третій рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1. Кількість робочих днів, днів	63	63	63	63	252
2. Матеріальні витрати, тис. грн:					
на м'ясо.	46 419	46 419	47 255	47 255	205 333
інші	4323	4323	4479	4479	19 358
3. Добова потреба у тис. грн:					
▪ матеріальних витратах на м'ясо	737	737	750	750	815
▪ інших матеріальних витратах	69	69	71	71	77
4. Норма запасу м'яса, днів	8	8	8	8	8
підготовчий запас	1	1	1	1	1
страховий запас	3	3	3	3	3
транспортний запас	0	0	0	0	0
середній поточний запас	4	4	4	4	4
5. Норма запасу інших матеріалів, днів	13	13	13	13	13
підготовчий запас	0	0	0	0	0
страховий запас	3	3	3	3	3
транспортний запас	0	0	0	0	0
середній поточний запас	10	10	10	10	10
6. Норматив виробничих запасів, тис. грн	6787	6787	6925	6925	7517
7. Тривалість виробничого циклу, днів	1	1	1	1	1
8. Виробнича собівартість, тис. грн	62 238	62 237,75	63 229,75	63 229,75	288 423
9. Добова виробнича собівартість, тис. грн	988	988	1004	1004	1145

Вид продукції	Другий рік				Третій рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
10. Норматив незавершеного виробництва, тис. грн	988	988	1004	1004	1145
11. Середній термін реалізації продукції, дні	4	4	4	4	4
12. Повна собівартість, тис. грн	67 333	67 333	68 325	68 325	312 068
13. Добові повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	1069	1069	1085	1085	1238
14. Норматив готової продукції, тис. грн	4275	4275	4338	4338	4953
15. Середня тривалість між відвантаженням продукції та сплатою рахунків покупцями, днів	21	21	21	21	21
16. Виручка від реалізації, тис. грн	70 461	70 461	71 816	71 816	321 323
17. Середньодобова виручка від реалізації продукції, тис. грн	1118	1118	1140	1140	1275
18. Потреба в оборотних коштах для обслуговування дебіторської заборгованості, тис. грн	23 487	23 487	23 939	23 939	26 777
19. Загальна потреба в оборотному капіталі, тис. грн	35 537	35 537	36 205	36 205	40 392

Контрольні завдання до кейсу

«БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

Завдання 1. За вихідними даними, наведеними в табл. 1—2 оцінити рівень кредитоспроможності підприємства. Обов'язковими для аналізу є такі аспекти:

- ліквідність;

- фінансова стійкість;
- прибутковість;
- ділова активність.

Завдання 2. На основі аналітичної інформації, наведеної в бізнес-плані, необхідно скласти калькуляцію витрат для кожного виду продукції за логікою, представленою у табл. 3—9.

Завдання 3. Обчислити основні фінансові показники проекту розвитку ПАТ «Демидівський м'ясокомбінат» (операційний прибуток, чистий прибуток, економічний прибуток) з урахуванням змін параметрів бізнесу, наведених у табл. 10. Розрахунки здійснювати по роках та в цілому за проектом. Зробити аналіз чутливості отриманого економічного прибутку до зміни таких чинників:

- обсягів виробництва та реалізації продукції;
- ціни;
- собівартості продукції;
- обсягу інвестиційних вкладень;
- дисконтної ставки.

Результати розрахунків оформити відповідно до зразка представленого бізнес-плану.

Таблиця 1

**БАЛАНС ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
У ОСТАННЬОМУ ПЕРЕДПРОЕКТНОМУ РОЦІ**

АКТИВ	Код рядка	Початок року	Кінець року
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10	244	349
первісна вартість	11	471	696
знос	12	(227)	(347)
Незавершене будівництво	20	12 608	7843
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	45 802	51 130
первісна вартість	31	56 219	62 932
знос	32	(10 417)	(11 802)
Довгострокові біологічні активи			

Продовження табл. 1

АКТИВ	Код рядка	Початок року	Кінець року
залишкова	35	0	0
первісна	36	0	0
амортизація	37	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств;	40	0	0
інші фінансові інвестиції;	45	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	0	0
Справедлива вартість інвестиційної нерухомості	55	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	56	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	57	0	0
Відстрочені податкові активи	60	0	0
Гудвіл	65	0	0
Інші необоротні активи	70	0	0
Гудвіл при консолідації	75	0	0
Усього за розділом I:	80	58 654	59 322
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси:			
виробничі запаси;	100	6402	3306
товари на вирощуванні та відгодівлі	110	0	0
незавершене виробництво	120	0	0
готова продукція	130	625	228
товари	140	59	227
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	13 051	13 325
первісна вартість;	161	13 051	13 400
резерв сумнівних боргів;	162	(0)	(75)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
з бюджетом	170	191	44

Продовження табл. 1

АКТИВ	Код рядка	Початок року	Кінець року
за виданими авансами	180	19	13
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	518	585
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти			
у національній валюті;	230	2280	8243
в іноземній валюті;	240	0	0
інші оборотні активи	250	1173	1361
Усього за розділом II:	260	24 318	27 332
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	270	53	116
IV Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
БАЛАНС	280	83 025	86 770
ПАСИВ	Код рядка	Початок року	Кінець року
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	300	5428	5428
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	54	54
Інший додатковий капітал	330	6262	6262
Резервний капітал	340	0	266
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	5212	10 272
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I:	380	16 956	22 282
Частка меншості	385	0	0
II. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСТУПНИХ ВИТРАТ І ПЛАТЕЖІВ			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0

Закінчення табл. 1

АКТИВ	Код рядка	Початок року	Кінець року
Інші забезпечення	410	373	483
Сума страхових резервів	415	0	0
сума перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II:	430	373	483
III. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові кредити банків	440	10 000	5500
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	45 895	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III:	480	55 895	5500
IV. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	8986	3534
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	69	1
з бюджетом	550	122	306
з позабюджетних платежах	560	0	0
зі страхування	570	100	225
з оплати праці	580	499	405
з учасниками	590	0	54 000
із внутрішніх розрахунків	600	11	11
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	14	23
Усього за розділом IV:	620	9801	58 505
V. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	630	0	0
БАЛАНС	640	83 025	86 770

Таблиця 2

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
У ОСТАННЬОМУ ПЕРЕДПРОЕКТНОМУ РОЦІ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	207 780	166 504
Податок на додану вартість	015	34 630	27 751
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(461)	(100)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	172 689	138 653
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(145 543)	(119 928)
Валовий прибуток:			
— прибуток	050	27 146	18 725
— збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	409	10 454
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(7529)	(7536)
Витрати на збут	080	(10 751)	(10 862)
Інші операційні витрати	090	(2033)	(13 595)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
— прибуток	100	7242	0
— збиток	105	(0)	(2814)
Дохід від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	158	29
Інші доходи	130	1522	1239

Закінчення табл. 2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Фінансові витрати	140	(1703)	(2036)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(372)	(182)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування			
— прибуток	170	6847	0
— збиток	175	(0)	(3764)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття внаслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття внаслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(1521)	(82)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності			
— прибуток	190	5326	0
— збиток	195	(0)	(3846)
Надзвичайні:			
— доходи	200	0	0
— витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
— прибуток	220	5326	0
— збиток	225	(0)	(3846)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

Таблиця 3

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ НАПІВФАБРИКАТІВ НАТУРАЛЬНИХ ЗА ПРОЕКТОМ
РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
У тому числі			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 4

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ НАПІВФАБРИКАТІВ МАРИНОВАНИХ ЗА ПРОЕКТОМ
РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
У тому числі			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			

Закінчення табл. 4

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 5

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ НАПІВФАБРИКАТІВ СІЧЕНИХ ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
<i>У тому числі</i>			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 6

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ ВАРЕНИХ КОВБАС ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
У тому числі			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 7

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ ВАРЕНО-КОПЧЕНИХ КОВБАС ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
У тому числі			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			

Закінчення табл. 7

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 8

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ СИРОКОПЧЕНИХ КОВБАС ЗА ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ
ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
У тому числі			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 9

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ М'ЯСА ЯЛОВИЧИНИ ОДНОСОРТНОЇ ЗА ПРОЕКТОМ
РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
У тому числі			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 10

**ПОКАЗНИКИ ФОРМУВАННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО
ТА РЕАЛІЗАЦІЮ М'ЯСА СВИНИНИ ОДНОСОРТНОЇ ЗА ПРОЕКТОМ
РОЗВИТКУ ПАТ «ДЕМИДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ», тис. грн/т**

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
1. Матеріальні витрати			
У тому числі			
витрати на м'ясо			
інші матеріальні витрати			
2. Заробітна плата			
3. Відрахування на соціальні потреби			
4. Амортизація			
5. Інші витрати			
У тому числі			
загальновиробничі витрати			

Закінчення табл. 10

Вид витрат	I рік	II рік	III рік
адміністративні витрати			
комерційні витрати			
Повні витрати			
У тому числі			
прямі витрати			
непрямі витрати			

Таблиця 11

ПОКАЗНИКИ ЗМІН ПАРАМЕТРІВ БІЗНЕСУ (розподіл за варіантами)

Показник	Варіант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Темп приросту (зменшення) цін на реалізацію продукції, % до базових значень										
натуральні	1	x	5	2	3	5	1	2	5	-1
мариновані	3	x	5	2	3	5	1	2	5	-1
січені	1	x	5	2	3	5	1	2	5	-1
варені	5	5	x	1	5	3	4	2	5	-2
варено-копчені	-2	5	x	1	5	3	4	2	5	-2
сирокопчені	x	5	x	1	5	3	4	2	5	-2
м'ясо яловиче односортне	x	2	1	x	-1	-1	-1	x	-2	3
м'ясо свинини односортне	1	2	1	x	-1	-1	-1	x	x	3
2. Темп приросту (зменшення) обсягів виробництва та реалізації продукції, % до базових значень										
натуральні	2	4	7	-5	-8	-2	2	3	-7	5
мариновані	3	4	7	-5	-7	-2	2	3	-7	5
січені	5	4	7	-5	-6	-2	2	3	10	5
варені	x	-2	5	-3	-5	-2	5	5	10	5
варено-копчені	X	-2	5	-3	-5	-2	5	5	-2	5
сирокопчені	X	-2	5	-3	-5	-2	5	5	-5	5
м'ясо яловиче односортне	8	-5	-5	2	4	5	8	-4	3	5
м'ясо свинини односортне	3	-8	-5	2	4	5	8	-4	5	5

* X — значення показники не змінюється

* Базові значення відповідних показників, використаних у бізнес-плані

Продовження табл. 11

Показник	Варіант									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Темп приросту (зменшення) цін на реалізацію, % ^{**} до базових значень										
натуральні	2	5	-5	2	3	5	-1	2	-5	-1
мариновані	4	5	-5	2	3	5	-1	2	5	-1
січені	1	5	15	2	3	5	-1	2	5	-1
варені	7	5	10	1	5	3	4	2	5	-2
варено-копчені	-2	5	-2	1	5	3	4	2	5	-2
сирокопчені	3	5	-4	1	5	3	4	2	5	-2
м'ясо яловиче одно- сортне	-2	-2	-1	3	2	4	5	2	-2	4
м'ясо свинини одно- сортне	1	-2	-1	3	2	4	5	2	-3	4
2. Темп приросту (зменшення) обсягів виробництва та реалізації продукції, % до базових значень										
натуральні	2	4	7	-5	-8	-2	8	3	-7	5
мариновані	3	4	7	-5	-7	-2	8	3	-7	5
січені	5	4	-10	-5	-6	-2	8	3	10	5
варені	x	-2	5	-3	-5	-2	5	5	10	5
варено-копчені	x	-2	5	-3	-5	-2	5	5	-2	5
сирокопчені	x	-2	5	-3	-5	-2	5	5	-5	5
м'ясо яловиче одно- сортне	10	6	15	-10	-4	-5	-8	-4	3	-5
м'ясо свинини одно- сортне	3	6	12	-10	-4	-5	-8	-4	5	-5

** Базові значення відповідних показників, використаних у бізнес-плані.

Показник	Варіант									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Темп приросту (зменшення) цін на реалізацію, %* до базових значень										
натуральні	1	4	-5	2	1	5	-2	2	-5	2
мариновані	1	4	-5	2	2	5	-2	2	-5	2
січені	3	4	15	2	3	5	-2	2	-5	2
варені	-5	4	10	1	5	x	2	2	5	-2
варено-копчені	-5	4	-2	1	5	x	2	2	5	-2
сирокопчені	-8	4	-4	1	5	x	2	2	5	-2
м'ясо яловиче одно- сортне	3	-2	-1	3	5	4	3	x	-2	-1
м'ясо свинини одно- сортне	3	-2	-1	3	5	4	3	x	4	-1
2. Темп приросту (зменшення) обсягів виробництва та реалізації продукції, % до базових значень										
натуральні	2	5	7	-3	-7	-2	8	-3	7	-2
мариновані	4	5	7	-3	-5	-2	10	-3	7	-2
січені	1	5	-10	-3	-5	-2	12	-3	10	-3
варені	10	-2	5	-2	-3	5	-5	-5	10	5
варено-копчені	12	-2	5	-2	-3	5	-5	-5	-2	5
сирокопчені	13	-2	5	-2	-3	5	-5	-5	-5	5
м'ясо яловиче одно- сортне	-2	6	15	-8	-5	-5	-1	3	10	8
м'ясо свинини одно- сортне	1	6	12	-8	-5	-5	-1	3	-5	8

* Базові значення відповідних показників, використаних у бізнес-плані.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баринов В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. А. Баринов. — 3-е изд. — М.: ФОРУМ, 2009. — 256 с.
2. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / К. Барроу : Пер. з 4-го англ. вид. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. — К. : Знання, 2005. — 434 с.
3. Буров В. П. Бизнес-план фирмы: Теория и практика : учеб. пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 192 с.
4. Вест А. Бизнес-план: учеб.-практ. пособие / А. Вест; пер. с англ. — 3-е изд. — М. : Проспект, 2004. — 232 с.
5. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнеса на предприятии / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. — СПб. : Питер, 2004. — 383 с.
6. Голубятніков В. Т. Функціональне моделювання процесів бізнес-планування і проектів: навч. посіб. П. Д. Лазар, Н. В. Голубятнікова, І. М. Куцин; / за заг. ред. В. Т. Голубятніков. — Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2009. — 264 с.
7. Горемыкин В. А. Бизнес-план. Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин. — 5-е изд. — М. : Ось-89, 2008. — 864 с.
8. Золотаревич И. План, выравнивающий бизнес / И. Золотаревич // Компаньон. — 2004. — № 16—17. — С. 16—19.
9. Карамов О. Г. Бизнес-планирование : учеб.-практ. пособие / О. Г. Карамов. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. — 124 с.
10. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. — 241 с.
11. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. / А. О. Кривонос. — К. : МАУП, 2005. — 160 с.
12. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. — К. : Знання, 2006. — 423 с.
13. Лавров Є. А. Інформаційні технології бізнес-планування : навч. посіб. / [Є. А. Лавров, Н. Б. Пасько, Г. А. Смоляров, А. О. Курило, С. М. Виганяйло]. — Суми : Довкілля, 2007. — 97 с.
14. Лудольф Ф. Бизнес-план: Профессиональная подготовка и убедительная презентация / Ф. Лудольф, С. Лихтенберг. — М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2004. — 208 с.
15. Любунь О. С. Бізнес-планування у банку : навч. посіб. / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. — К. : Атіка, 2006. — 288 с.

16. Макаревич Л. М. 250 правил бизнеса : практ. руководство / Л. М. Макаревич. — М. : Дело и Сервис, 2006. — 736 с.
17. Максютов А. А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет : учеб.-практ. пособие / А. А. Максютов. — М. : Приор-издат, 2003. — 96 с.
18. Орлова Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. — М. : Омега-Л, 2004. — 151 с.
19. Прищепа Н. П. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. / Н. П. Прищепа. — Луганськ : Алма-матер, 2007. — 128 с.
20. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг: пер.с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 384 с.
21. Сергеев А. А. Экономические основы бизнес-планирования : учеб. пособие / А. А. Сергеев. — 2-е изд., перераб. и доп.. — М. : ЮНИТИ, 2004. — 462 с.
22. Слиньков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / В. Н. Слиньков. — 2-е изд., стер. — К. : Алерта, 2006. — 455 с.
23. Стоун Ф. Бизнес-план / Ф. Стоун; пер. с англ. — М. : НИРРО, 2004. — 112 с.
24. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование : учеб. пособие / Н. Д. Стрекалова. — СПб. : Питер, 2010. — 352 с.
25. Стутели Р. Бизнес-план / Р. Стутели.; пер. с англ. — 2-е изд.. — СПб. : Нева ; М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. — 352 с.
26. Финч Брайан. Как написать Бизнес-План / Брайан Финч; пер.с англ. А. А. Петракова. — СПб. : Нева, 2004. — 188 с.
27. Черняк В. З. Бизнес-план: теория и практика / В. З. Черняк. — М. : Альфа — Пресс, 2007. — 464 с.
28. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика : навч. посіб. / В. В. Ясинський, О. О. Гайдей. — К. : Каравела, 2004. — 232 с.

Вступ	3
Розділ 1	
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ І ЙОГО СКЛАДОВИХ	5
<i>Тема 1.1.</i> Бізнес-ідея як основа створення продукту (по- слуги) та успішного виходу на ринок.	5
<i>Тема 1.2.</i> Маркетинг-план.	15
<i>Тема 1.3.</i> Виробничий план.	33
<i>Тема 1.4.</i> Організаційний план.	53
<i>Тема 1.5.</i> Фінансовий план.	67
<i>Тема 1.6.</i> Оцінювання ризиків.	87
<i>Тема 1.7.</i> Резюме бізнес-плану.	100
<i>Підсумкові комплексні завдання для самоконтролю (кейси)</i>	104
Розділ 2	
ПРЕЗЕНТАЦІЯ, ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА МІЖНАРОДНІ ВИМОГИ ДО ЙОГО ОБҐРУНТУВАННЯ	119
<i>Тема 2.1.</i> Презентація бізнес-плану	119
<i>Тема 2.2.</i> Експертиза бізнес-плану	126
<i>Тема 2.3.</i> Особливості обґрунтування бізнес-плану за міжнародними стандартами	141
Розділ 3	
РОЗРОБЛЕННЯ ПРАКТИЧНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ДІЮЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	153
Список рекомендованої літератури	245

Навчальне видання

ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна
ШЕВЧУК Наталія Валентинівна
КРИВОРУКІНА Олена Володимирівна
БОЙЧЕНКО Катерина Степанівна

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРТИЗА БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ

Практикум

*За загальною редакцією професора
Г. О. Швиданенко*

Редактор *П. Тютюнник*
Коректор *Ю. Пригорницький*
Верстка *М. Матвійчук*

Підп. до друку 01.04.14. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 14,41.
Обл.-вид. арк. 16,40. Наклад 300 пр. Зам. 13-4628.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: publish@kneu.kiev.ua