

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для виконання контрольної роботи

з дисципліни

«ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

що навчаються за напрямом підготовки

6.03050701 «Маркетинг»

Сєвєродонецьк – 2014

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для виконання контрольної роботи

з дисципліни

«ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

що навчаються за напрямом підготовки

6.03050701 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖЕНО

На засіданні кафедри «Маркетинг»

Протокол №5

від 25 листопада 2014 р.

Сєверодонецьк- 2014

Методичні вказівки для виконання контрольної роботи з дисципліни «Основи підприємництва» (для студентів, що навчаються за напрямом підготовки 6.030507 «Маркетинг»). Укл. Є.А. Івченко - Сєверодонецьк: Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2014.- С.-29

Приведена методика написання контрольної роботи студентів - розробка бізнес-плану. Представлено загальні вимоги до оформлення та методологія розробки бізнес-плану. Викладено рекомендації щодо попереднього збору та обробки вихідної інформації, необхідної для складання бізнес-плану.

Укладачі:

Є. А. Івченко, доц., к.е.н.

Рецензент:

Мартинов А. А., доц., к.е.н.

ЗМІСТ

Вступ	
1. Методологія та стадії розробки бізнес-плану.	6
2. Бізнес-план як документ на продаж	7
3. Структура та розділи бізнес-плану.	9
Перелік рекомендованої літератури	29

ВСТУП

Становлення і розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребують принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях.

Практична реалізація будь-якого комерційного проекту значно ускладнюється, чи навіть стає неможливою, без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише важелем управління підприємством, але й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або поліпшення діючого бізнесу.

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно опрацьованого плану. Досвід організації підприємств свідчить, що планування їх діяльності набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування. Чим більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Відсутність чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи, діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА СТАДІЇ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Складання бізнес-плану - нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Робота над планом - це робота над організацією виробничої діяльності. Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

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

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією. Розглянемо докладніше кожен зі стадій розробки бізнес-плану.

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

- ✓ здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- ✓ вибирається сфера діяльності;
- ✓ обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- ✓ приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

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

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

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

- ✓ визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;
- ✓ визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
- ✓ визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);

- ✓ безпосередній вибір форми організації бізнесу.

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

- ✓ створення нового підприємства "з нуля";
- ✓ придбання фірми, що вже існує;
- ✓ придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

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

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

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

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

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

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

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

Основна стадія — це безпосереднє опрацювання бізнес-плану.

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

2. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ДОКУМЕНТ НА ПРОДАЖ

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

Багато хто з підприємців помилково вважає, що структура бізнес-плану й послідовність його розробки — одне й те саме, що завжди є якась позиція, з котрої треба

починати. Такий хибний погляд на логіку розробки бізнес-плану підтримується існуванням програмних продуктів із жорсткою структурою, які задають одну-єдину послідовність дій. Але, як свідчить практика, щодо бізнес-плану це зовсім не так. Наприклад, популярне гасло: "Хочеш створити бізнес - починай з маркетингу" не завжди ефективно для фірми малого бізнесу. Малі фірми, як правило, добре знають свій ринок, використовуючи маркетинг за фактом. Спеціальні маркетингові дослідження можуть і не дати таким фірмам додаткової корисної інформації.

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

Таблиця 1 характеризує лише загальну логіку розробки бізнес-плану. На практиці можливі й певні відхилення.

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

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

бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту.

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

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

- ✓ бізнес-план має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення (як найбільш "вразлива" частина бізнес-планування) мають бути обґрунтовані й підкріплені посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньо-галузевих показників не мають достатніх підстав;

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

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

- ✓ бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність.

Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Логіка розробки бізнес-плану

Логіка розробки бізнес-плану	
1	Вибір продукції (послуг) для ринку
2	Дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу
3	Вибір місцезнаходження фірми
4	Прогнозування обсягів продажу продукції
5	Визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу
6	Опрацювання цінової та збутової політики
7	Обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми
8	Опис потенційних ризиків бізнесу і дії щодо їх мінімізації
9	Оцінювання фінансових параметрів бізнесу
10	Написання висновків щодо основних положень бізнес-плану

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

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

Форма титульного аркуша. На титульному аркуші зазначаються:

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

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

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

3. СТРУКТУРА ТА РОЗДІЛИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

- ✓ резюме;
- ✓ характеристика підприємства;
- ✓ характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- ✓ дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- ✓ характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- ✓ план маркетингової діяльності;
- ✓ план виробничої діяльності підприємства;
- ✓ організаційний план;

- ✓ план охорони навколишнього середовища;
- ✓ фінансовий план та програма інвестицій;
- ✓ аналіз потенційних ризиків;
- ✓ бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- ✓ соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

1. Резюме

Резюме - це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом із декількох сторінок. На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому дуже необхідно зазначити в резюме коротку, ясну і важливу інформацію про проект. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика фірми, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства та держави від реалізації проекту, співінвестори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також коротко (таблиця): обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризику.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

2. Характеристика підприємства

Наводяться повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ), номер і дата державної реєстрації (перереєстрації), повна назва та юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо), до складу якого входить підприємство, форма власності та правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.

Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності, поглинання інших організацій (установ) та ін.).

Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством та дані про зв'язки між його окремими підрозділами.

Надається інформація про:

сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства; майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення; організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність технологій, що використовуються, сучасним вимогам, а також загальні висновки щодо стану підприємства; цілі та стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством

У цьому розділі наводиться спеціалізація підприємства, прогнозне і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних та вартісних показниках) за звітний рік, структура існуючих витрат підприємства та собівартість щодо кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпеченість матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва тощо.

4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)

4.1. У розділі зазначається сучасне становище підприємства на ринках збуту та пропозиції щодо його поліпшення, пропозиції щодо сервісного обслуговування реалізованої продукції.

Надається характеристика основних і допоміжних ринків та їхніх сегментів, на яких працює підприємство, їхні розміри, найважливіші тенденції та прогнози зміни. Крім того, відображаються засоби комунікації, орієнтири для цін і валового прибутку, цикл покупок.

Характеристика ринків та їх сегментів повинна містити інформацію про найменування ринку і його сегментів, відомості про підприємства-виробники, що працюють на даному ринку, про кількість споживачів, про обсяги, що приходяться на окремих споживачів, про географічну концентрацію споживачів, про попит на продукцію й зміни на нього.

Крім того, повідомляється про ємність ринку як максимально можливого обсягу збуту даної продукції. Ємність ринку визначається обсягом (у фізичних одиницях або вартісному вираженні) проданих на ньому товарів протягом року. При оцінці ємності беруть до уваги національне виробництво, до якого додають обсяг імпорту даної продукції й віднімають обсяг її експорту.

Надається характеристика розміру ринку збуту продукції. Якщо сфера збуту охоплює територію області, району, міста, то це місцевий товарний ринок, якщо всю національну територію, то це "ринок країни".

Опис проникнення на ринок містить у собі інформацію про принципи такого проникнення і становище підприємства на даному ринку (стійке - нестійке).

4.2. При описі цін і валового прибутку підприємство вказує як ціни, що існують на ринку даної продукції (послуг), так і прогнозовану ціну на свою продукцію. При цьому враховується, що ціна товару значно впливає на обсяг продаж та грошовий дохід.

Основу будь-якої політики в області цін становлять структура витрат виробництва та насиченість ринку для даного товару. З погляду виробника найкраща ціна на його товар - це ціна, що приносить максимальний дохід.

У розділі фінансового оздоровлення в бізнес-плані варто проводити аналіз ціноутворення товару, використовуючи при цьому планований обсяг продаж таким чином, щоб можна було визначити дохід від продажу. Даний аналіз повинен ураховувати різні альтернативні варіанти.

Якщо по оцінках виробничі витрати в перші періоди (місяці, роки) виробництва або навіть протягом більш тривалого періоду будуть непомірно високими та повне перенесення цих витрат на ціну товару вплине на обсяг продаж, то необхідно ретельно вивчити ймовірні наслідки. У таких випадках іноді може виявитися неможливим установити таку первісну ціну на товар, що покрила би всі виробничі витрати й забезпечила би достатній розмір прибутку. У багатьох випадках, особливо при тривалому періоді освоєння, призначення ціни на товар повинне бути в такий спосіб пристосовано до кон'юнктури ринку, щоб на якийсь час ціна включала лише змінні або змінні витрати плюс частина постійних витрат.

Для нового товару ринки доводиться іноді завойовувати шляхом установлення на першому етапі більш низьких цін через наявність на ринку товару - замітника, що має низьку ціну, або через конкуренцію для такого ж товару.

У всіх цих випадках може скластися період часу, коли ціна товару не забезпечує одержання прибутку й навіть не покриває сукупні виробничі витрати. Однак така ціна на товар повинна встановлюватися лише на певний час.

Планування ціни товару необхідно також розглядати в рамках установлення монополії або олігополії. Для цих випадків необхідно оцінити наслідки встановлення надмірно високих цін. Незважаючи на той факт, що існує різний контроль над виробничою діяльністю, нові проекти неминуче тягнуться до виробничих секторів, що приносять високі прибутки, за винятком таких виробництв, для яких неможливо придбати технологію. У тих випадках, коли над виробничою діяльністю здійснюється контроль, утворення монополій або олігополій не допускається або ж вони швидко припиняють своє існування.

4.3. Опис циклу збуту продукції потенційним споживачам містить у собі інформацію про інтервал між реалізацією, а також про періоди максимального й мінімального обсягів продажу.

4.4. Дається висновок про тип ринку даної продукції. Виділяють 4 типи ринків:

- ✓ ринок чистої конкуренції;

- ✓ ринок монополістичної конкуренції;
- ✓ олігополістичний ринок;
- ✓ ринок чистої монополії.

Ринок чистої конкуренції складається з безлічі продавців і покупців схожої товарної групи. При цьому жоден окремих покупець або продавець не робить великого впливу на рівень поточних ринкових цін товару.

Ринок монополістичної конкуренції складається з безлічі покупців і продавців, що укладають угоди не по єдиній ринковій ціні, а в широкому діапазоні цін. Наявність діапазону цін пояснюється здатністю продавців запропонувати покупцям різні варіанти товару, що відрізняються один від одного якістю, властивостями, зовнішнім оформленням.

Олігополістичний ринок складається з невеликого числа продавців, досить чутливих до політики ціноутворення й маркетингових стратегій один одного. Невелика кількість продавців пояснюється тим, що новим претендентам важко проникнути на цей ринок.

При чистій монополії на ринку всього один продавець. Це може бути державна організація, приватна регульована монополія або приватна нерегульована монополія.

4.5. Наводиться також інформація про законодавчі обмеження по проникненню на ринок (податкові, митні заборони; необхідність наявності ліцензії і т. п.), установленню ціни на продукцію (державне регулювання ціноутворення).

5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги

5.1. У розділі надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності, в якій планується реалізувати проект щодо основних аспектів стану сфери, що пов'язана з проектом розвитку підприємства (економічний стан та перспективи розвитку, ситуація з енергоресурсами, існуючий стан з сировиною та матеріалами, а також джерелами їх постачання, стан та тенденції розвитку технології, розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток та зміни ситуації щодо зайнятості, екологія, ситуація у сфері законодавства та інше).

Характеризується конкурентне середовище, наявність компаній-монополістів або таких, що займають домінуючу позицію в сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства.

Наводиться інформація щодо підприємств, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) та здійснюють її збут на тих же самих ринках, що й підприємство, надається загальна характеристика якісних і кількісних показників виробленої продукції, особливості продукції (послуг) підприємства та пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності.

5.2. Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні та свої сильні і слабкі сторони, як правило, з використанням даних SWOT -аналізу.

При здійсненні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед таких критеріїв, що необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі як монополія на певну технологію виробництва, рівень якості та цін, можливості сервісного обслуговування, гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців, швидкість поставки товару і виконання замовлення, надійність поставки визначеного обсягу товару і у потрібні терміни, кваліфікація співробітників, що працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його основних конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу із найбільш кваліфікованих фахівців та залучає зовнішніх консультантів.

Результати такого аналізу можуть бути представлені в таблиці 2:

Аналіз конкурентного середовища

Критерій	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		і т. д.	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки		

5.3. Важливим підсумком цього розділу бізнес-плану являється визначення найбільш конкурентоспроможного товару на даному ринку, який можливо вибрати в якості зразка для порівняння при оцінці конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства.

Конкурентоспроможність товару може бути оцінена наступним співвідношенням:

$$K = \frac{P}{C} \rightarrow \max$$

де К - коефіцієнт конкурентоспроможності товару;

Р - корисний ефект товару;

С - затрати на придбання та використання товару.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності товару підприємства необхідно вибрати найбільш конкурентоспроможний товар на ринку в якості зразка для порівняння і визначення конкурентоспроможності товару підприємства, визначити параметри для порівняння обох товарів та здійснити розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства, які є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

6. План маркетингової діяльності

6.1. У розділі наводяться відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подаються схема та характеристика існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення.

Представляються відомості про діяльність підприємства щодо просування виробленої продукції на ринки збуту (наприклад, безкоштовні зразки тощо), використання торговельних знаків, організації продажу продукції (транспортного обслуговування покупців, механізму розрахунків за придбану продукцію), експортної діяльності підприємства з визначенням існуючих і запланованих контрактів та грошових надходжень.

6.2. Описується стратегія маркетингу, що полягає в приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку. Відповідно до цього підприємство докладно характеризує наступні положення: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку підприємства, канали розподілу продукції, комунікації.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій по: проникненню на новий ринок, введенню нового товару на старий ринок, проникненню з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємство здійснює відповідно до схеми (таблиця 3):

Стратегія розвитку підприємства

Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст (вертикальна інтеграція)	Диверсифікований ріст
Можливості підприємства при існуючих масштабах діяльності	можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі	можливості, що відкриваються за межами галузі
Глибоке проникнення на ринок	регресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників)	концентрична диверсифікованість (поповнення асортименту виробами, схожими на товари підприємства)
Розширення меж ринку	прогресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль системи розподілу)	горизонтальна диверсифікованість (поповнення асортиментів виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів)
Удосконалення товару	горизонтальна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль підприємства-конкуренти)	конгломератна диверсифікованість (об'єднання в рамках однієї управлінської структури (підприємство, корпорація) виробництв, що належать до різних галузей господарства)

6.3. У плані фінансового оздоровлення підприємство повідомляє, хто виконує перераховані вище функції із вказівкою їхніх реквізитів і збутової мережі (склади, магазини, їхнє місцезнаходження і ємність), а також приводить схеми каналів розподілу на зразок нижченаведених:

- ✓ виробник - споживач;
- ✓ виробник - роздрібний торговець - споживач;
- ✓ виробник - оптовий торговець - роздрібний торговець - споживач;
- ✓ виробник - оптовий торговець - дрібно-оптовий торговець - роздрібний торговець - споживач.

6.4. Наводяться характеристики постачальників сировини на підприємство із зазначенням її якості, кількості, ритмічності надходження за регіонами та пропозиції покупця щодо вдосконалення існуючої системи постачання сировини на підприємство, можливостей заміни сировини (низька якість, висока монопольна ціна).

Подаються пропозиції щодо вдосконалення каналів збуту і розширення кола споживачів товарів (послуг), засобів реклами, ціноутворення, обґрунтування потреби в таких товарах (послугах) та їх конкурентоспроможність.

Здійснюється аналіз основних факторів, що впливають на маркетингове середовище.

Представляється програма продаж (надання) продукції (послуг) по кварталах та роках. Дані надаються у вигляді опису та таблиці 4:

Таблиця 4

Програма продаж (надання) продукції (послуг) по кварталах та роках.

н/ п	Види продукції (робіт, послуг)	Дані по роках				Разом	
		1		n		у натуральному вигляді	у грошовому вигляді
		у натуральному вигляді	у грошовому вигляді	у натуральному вигляді	у грошовому вигляді		
	Усього						

У цьому розділі визначається також цінова політика підприємства, яка має забезпечити підприємству збереження позицій на ринку або проникнення на нього при ефективних показниках діяльності. Ціни мають забезпечити збут продукції, максимізацію прибутку, утримання позицій на ринку.

7. План виробничої діяльності підприємства

7.1. Наводяться відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, відповідності діючих технологій сучасним вимогам, машини та обладнання з зазначенням кількості і терміну роботи.

Подаються схеми виробничих потоків. Також даються пропозиції щодо оновлення машин та обладнання, вдосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі прогресивної техніки та технології.

Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних його виробничих потужностей в розрізі номенклатури виробів та послуг, для яких визначений режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг, а також визначений обсяг продукції, який спроможний "поглинути" відповідний сегмент ринку (таблиця 5).

Таблиця 5

Виробнича програма підприємства

Обсяг випуску продукції, у натуральних одиницях.	Рік				
	0	1	2	...	n
Продукція-1					
...					
Продукція-і					
Інша					
Реалізація					

Виробнича програма, що розрахована згідно наявних потужностей, порівнюється з обсягом потреби ринку відповідного виду продукції і визначається необхідний та достатній приріст обсягів продукції.

Виходячи із потреб ринку в обсягах продукції, визначаються необхідні виробничі потужності та їх приріст (таблиця 6).

Таблиця 6

Потреба в основних виробничих фондах

N н/п	Основні фонди, тис. гривень.	Рік					
		0	1		2	...	n
		Діючі, тис. гривень	Загальна потреба, тис. гривень	Приріст основних фондів, тис. гривень			
1	Будівлі, споруди виробничого призначення						
2	Робочі машини та устаткування						
3	Транспортні засоби						
4	Інші						
5	Разом						

7.2. Обсяг реалізації продукції на визначену потребу ринку визначається шляхом маркетингових досліджень з метою прогнозування ціни продукції, попит на яку забезпечується збільшенням потужностей підприємства (таблиця 7).

Розрахунок обсягу реалізації здійснюється виходячи із кількості продукції, що випускатиметься, та ціни, яка визначається попитом на цю продукцію.

Таблиця 7

Планований обсяг реалізації продукції

Назва продукції	Рік					
	0			1	...	n
	обсяг випуску, у натуральних одиницях	ціна одиниці продукції, тис. гривень	обсяг продажів, тис. гривень			
Продукція - 1						
Продукція - 2						
...						
Продукція - i						
Інша						
Реалізація						
Разом	x	x				

7.3. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюється виходячи із обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції та послуг, що склалася в базовому періоді (таблиця 8).

Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

N	Найменування ресурсів	Рік						
		0				1	...	n
		кількість у натуральних одиницях	ціна одиниці ресурсів, тис. гривень	Вартість, тис. гривень	вартість перехідного запасу, тис. гривень			
1	Сировина та матеріали							
2	Покупні та комплектуючі вироби							
3	Паливо							
4	Енергія							
5	Разом							

Потреба в матеріальних ресурсах здійснюється методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному виразі по видах ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховується виходячи із середнього його значення протягом року, що визначається в днях як середньодобове споживання і розраховується як перехідний запас на кінець року.

Розмір перехідного запасу по n-му матеріалу (в днях) визначається за формулою:

$$T = \frac{QM}{D}$$

де Q - потреба в n-му матеріалі;

M - норма перехідного запасу n-го матеріалу, дні;

D - число днів за рік

Норма перехідного запасу є сумою середнього, поточного і страхового запасів.

7.4. Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

Викладаються основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховується, як загальна кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, що обслуговують основне виробництво) (таблиця 9).

Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

N	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	n
		потреба, чоловік	середня заробітна плата, гривень	витрати на заробітну плату, гривень	нарахування на заробітну плату, гривень			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти і службовці							
4	Разом							

Чисельність працюючих основного виробництва розраховується виходячи із рівня продуктивності праці та виробничої програми.

При розрахунку чисельності проводяться спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховується чисельність допоміжних робочих і підсобних робочих й інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та ін. визначається за штатним розкладом.

Фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятій норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

7.5. Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо по видах продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт). Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів.

Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

N з/п	Найменування показників	Рік				
		0		1	...	n
		на одиницю продукції, гривня	усього тис. гривень			
1.	Обсяг реалізації, усього					
2.	Собівартість, усього,					
	у тому числі:					
2.1	сировина.					

2.2	матеріали					
2.3	покупні та комплектуючі вироби					
2.4	паливо					
2.5	електрична та теплова енергія					
2.6	фонд заробітної плати робітників					
2.7	фонд заробітної плати спеціалістів і службовців					
2.8	нарахування на фонд заробітної плати					
2.9	амортизація основних виробничих фондів					
2.10	витрати на навчання					
2.11	податок з власників транспортних засобів					
2.12	інші витрати					
3.	Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1	дохід від цінних паперів					
3.2	дохід від оренди					
3.3	податок на землю					
3.4	податок на рекламу					
3.5	інші доходи або витрати					
4.	Валовий прибуток					
5.	Податки і платежі з прибутку					
5.1	податок на прибуток					
5.2	інші податки					
6.	Чистий прибуток					

7.6. На етапі розроблення виробничої програми розраховується потреба в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначаються напрямки, по яким потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (таблиця 11).

Потреба в додаткових інвестиціях

N	Категорія інвестицій	Рік						Потреба у додаткових інвестиціях, тис. гривень	Загальна потреба в інвестиціях, тис. гривень	
			1		...		n			
			приріст, тис. гривень	усього, тис. Гривень						
1.	Основний капітал									
1.1	будівлі, споруди виробничого призначення									
1.2	робочі машини та устаткування									
1.3	транспортні засоби									
2.	Оборотний капітал									
2.1	запаси та витрати									
2.2	грошові кошти									
3.	Разом потреба в інвестиціях									

Примітка до таблиць розділу "План виробничої діяльності підприємства".

Потреба в додаткових інвестиціях у таблиці 11 - це інвестиції, на величину яких не впливають підсумки виробничо-господарської діяльності підприємства, які можуть бути отримані в результаті виконання виробничої програми, тобто приріст основного й оборотного капіталу розраховується без обліку прибутку.

У таблицях з 5 по 10 за нульовий рік приймається останній звітний рік, він же вважається роком початку вкладення інвестицій. У другій графі таблиці 10 представляються фактичні дані по зроблених інвестиціях, що відображено в балансі останнього звітного року.

Підсумки за весь період здійснення проекту в таблицях з 5 по 9 визначаються як сума підсумків відповідних граф по роках.

Величина потреби в загальних інвестиціях визначається по кожному необхідному напрямку з розподілом по роках здійснення проекту.

8. Організаційний план

У цьому розділі наводиться інформація щодо існуючої виробничо-технологічної структури підприємства, пропозиції щодо її вдосконалення та управління окремими інвестиційними проектами, функції ключових підрозділів, організація координації і взаємодії служб і підрозділів підприємства, оцінка відповідності організаційної структури управління цілям і стратегії розвитку підприємства, забезпеченості підприємства робочою силою, структури кадрів, кваліфікації робітників.

Подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства; систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці.

Визначається перелік заходів щодо реалізації інвестиційного бізнес-плану, з визначенням виконавців та термінів виконання.

9. План охорони навколишнього середовища

Наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, джерела фінансування проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів виконання.

Вказується на відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначаються шляхи його зменшення.

Вказуються наявні очисні споруди, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища, окремих його складових (повітря, води, лісових та інших ресурсів), утилізації відходів виробництва, пакувальних матеріалів; очистки промислових стоків і скидів; рекультивації земель тощо.

Аналізуються можливі екологічні наслідки проекту та визначаються витрати, пов'язані з виконанням природоохоронних заходів.

10. Фінансовий план та програма інвестицій

10.1. Наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання (залучення кредитів, акціонерний чи пайовий капітал тощо), прогнозні показники балансу підприємства, прогноз прибутку та збитку (на три роки), додаються баланс підприємства, звіт про фінансові результати та їх використання, звіт про фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний рік.

Вихідні дані для розрахунку фінансового плану формуються на основі таких розділів:

4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);

5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;

6. План маркетингової діяльності;

7. План виробничої діяльності підприємства.

На основі зазначених розділів у фінансовому плані здійснюється прогнозування фінансових результатів (таблиця 12).

Таблиця 12

Прогноз фінансових результатів

№ з/п	Показники	Рік										Усього	
		1				2				3	...		n
		квартал				квартал							
		1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Виручка від реалізації												
1.1	обсяг реалізації у натуральному виразі												
1.2	ціна одиниці продукції												
2.	Витрати на виробництво реалізованої продукції												
3.	Результат від реалізації												
4.	Результат під іншою реалізацією												
5.	Доходи та витрати від позареалізаційних операцій												
6.	Валовий прибуток												
7.	Платежі в бюджет від прибутку												
8.	Чистий прибуток (рядок 6 - рядок 7)												

Виручка від реалізації продукції визначається на основі прогнозних обсягів продажів по роках і прогнозних цінах на одиницю продукції.

Прогнозування обсягів реалізації враховує результати маркетингових досліджень - розглядається очікуваний щорічний приріст виробництва продукції, а також можливості підприємства, тобто виробничі потужності. Оцінка приросту виробництва продукції повинна виходити з аналізу перспектив розвитку галузі й ретроспективних тенденцій розвитку підприємства.

Оцінка щорічного росту цін на продукцію підприємства ґрунтується на макроекономічних і галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін у макроекономічних та галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін за минулі роки (для прогнозних розрахунків використовуються дані Держкомстату).

10.2. На основі виробничої програми, розрахованої в складі прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дискontованих грошових потоків. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дискontованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дискontованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду (n років).

Зіставлення розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дискontування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дискontного) строку окупності проекту. Побудова моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дискontованих грошових потоків (таблиця 13).

При оцінці ефективності вкладень у функціонує підприємство варто враховувати, що одержувані грошові потоки є результатом функціонування усіх раніше вкладених інвестиційних ресурсів, величина яких визначається по балансу підприємства на останню звітну дату.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності являє собою суму надлишку (нестатку) коштів, отриманих у результаті зіставлення надходжень і відрахувань коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображаються у звітності про фінансові результати діяльності підприємства і складаються із прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування і крім того потрібні корегування на зміни деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних коштів).

Таблиця 13

Модель дискontованих грошових потоків

N з/п	Показники	Рік												
		0	1				2				...	n		
			квартал				квартал							
			1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Чистий прибуток (п.8 табл. 11)													
2.	Чистий грошовий потік, усього: (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 +(-) ряд. 2.3 -(+) ряд. 2.4 - ряд. 2.5 + ряд. 2.6 - ряд. 2.7 - ряд. 2.8)													
2.1	чистий прибуток													
2.2	знос													
2.3	ріст (погашення) кредиторської заборгованості													

2.4	ріст (погашення) дебіторської заборгованості											
2.5	виплата відсотків по кредитам, позикам											
2.6	кошти від продажу основних засобів											
2.7	капіталовкладення											
2.8	приріст оборотного капіталу											
3.	Залишок коштів на початок періоду											
4.	Накопичена готівка на кінець періоду (ряд. 2 + ряд. 3)											
5.	Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості при обраній ставці дисконту*											
6.	Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків (ряд. 2 x ряд. 5)											
7.	Сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків											
8.	Залишкова (ліквідаційна) вартість за межами планового періоду (n років)											
9.	Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планового періоду при коефіцієнті дисконтування для кінця року**											
10.	Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)											

Примітка.

* Розрахунки проводяться з урахуванням ставки дисконту, розрахованої на квартал.

** Коефіцієнт поточної вартості (коефіцієнт дисконтування) грошових потоків за межами планованого періоду розраховується на кінець року по формулі:

$$K = \frac{1}{(1+r)^n}$$

де n - число років;

r - обрана ставка дисконту.

Коефіцієнти поточної вартості грошових потоків планованого періоду розраховуються для середини року по формулі:

$$K = \frac{1}{(1+r)^{n-0.5}}$$

де n - число років;

r - обрана ставка дисконту.

Ставка дисконту (r) - це норма прибутку, що інвестори звичайно одержують від інвестицій аналогічного змісту й ступеня ризику. Це необхідний інвесторам рівень прибутковості інвестицій.

Чиста поточна приведена вартість (NPV) - це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами й майбутніми надходженнями, приведеними в еквівалентні умови, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і витратами коштів. NPV показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі: позитивне значення NPV показує, що грошові надходження перевищують суму вкладених коштів, забезпечують одержання прибутку вище необхідного рівня доходності;

негативне значення NPV показує, що проект не забезпечує одержання очікуваного рівня доходності.

Внутрішня норма доходності (внутрішній граничний рівень доходності - IRR) - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

10.3. Розрахунки до моделі дисконтованих грошових потоків здійснюються в наступній послідовності:

1) Величина чистого прибутку переноситься з таблиці 12 рядок 8 у таблицю 14.

2) Чистий грошовий потік (рядок 2 таблиці 15) розраховується в такий спосіб: величина чистого прибутку коректується на суму нарахованого зносу (рядок 2.1 + рядок 2.2), таблиця 14.

Оцінка зносу, що нараховується, ґрунтується на:

- аналізі активів;
- даних про величину активів за останній звітний рік (включаючи інфляцію);
- величині чистого приросту основних коштів відповідно до моделі (наприклад, якщо відповідно до моделі капіталовкладення перевищили знос, він повинен відповідним чином зрости).

Нарахований знос може також розраховуватись як частка від обсягу реалізованої продукції на основі аналізу ретроспективних тенденцій: плюс ріст заборгованості або мінус її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + 2.2 +(-) рядок 2.3), таблиці 14;

мінус ріст дебіторської заборгованості або плюс її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4), таблиці 14;

мінус величина виплачуваних відсотків по кредитах, не врахованих у собівартості реалізованої продукції (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 - рядок 2.5), таблиці 14, при цьому величина виплачуваних відсотків ґрунтується на величині непогашеної заборгованості й вартості позикових коштів (ставки відсотка);

плюс величина коштів, отриманих від продажу основних засобів (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 - рядок 2.5 + рядок 2.6), таблиці 14;

мінус намічувані капітальні вкладення (рядок 2.7, таблиці 14), які потрібні для підтримки в робочому стані діючих виробничих потужностей або уведення в експлуатацію додаткових виробничих потужностей, необхідних для досягнення темпів росту, передбачених у прогнозі. Якщо темпи зростання виробництва вже стабілізувалися і введення нових потужностей не потрібно, капіталовкладення направляються тільки на заміну поточних активів у міру їхнього зносу - витрати на придбання устаткування, будинків і споруд з метою розширення підприємства не здійснюються. Коли точний розрахунок зробити неможливо, капіталовкладення можуть бути прийняті рівними зносу, оскільки, якщо

взяти досить довгий період часу (більше п'яти років), величина зносу буде дорівнювати резервам, що вимагаються для заміни поточних активів;

мінус приріст оборотного капіталу (рядок 2.8, таблиця 14), який розраховується виходячи з величини необхідного оборотного капіталу на кожний плановий рік.

Необхідний оборотний капітал у процентному вираженні розраховується виходячи з величини тієї частини виручки від реалізації (розраховуючи на 1 гривню), що направляється на інвестування в оборотний капітал (товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість і т. д.). Він ґрунтується на аналізі потреби підприємства в оборотному капіталі за минулі роки, а також на аналізі типової величини оборотного капіталу на аналогічних підприємствах.

По мірі росту підприємства деяка частина його грошового потоку повинна направлятися на фінансування закупівель товарно-матеріальних запасів, і т. д. Ця величина називається потребою підприємства в додатковому оборотному капіталі й розраховується виходячи із установленого процентного співвідношення від виручки.

Необхідний оборотний капітал являє собою оборотні кошти, які повинно мати підприємство на початок періоду. Його величина розраховується як добуток виручки від реалізації і необхідного оборотного капіталу (у процентному вираженні) на планований рік.

Поточний оборотний капітал можна знайти в останньому доступному на дату оцінки балансовому звіті. Величина поточного оборотного капіталу розраховується як різниця між поточними активами й поточними зобов'язаннями.

Величину надлишку (дефіциту) оборотного капіталу можна розрахувати, зіставивши необхідний оборотний капітал і наявні оборотні кошти. У випадку дефіциту оборотного капіталу його варто додати до величини потреби у фінансуванні, оскільки ця величина являє собою кошти, які повинні бути вкладені в підприємство з метою забезпечення його безперебійного функціонування в майбутньому.

3) Залишок коштів на початок періоду (рядок 3, таблиця 14) показує розмір готівки підприємства на початок поточного періоду.

4) Накопичена готівка (рядок 4, таблиця 14) визначається сумою рядків 2, 3, таблиця 14.

Накопичена готівка на кінець періоду розраховується як сума залишку коштів на початок періоду й чистого грошового потоку, сформованого протягом періоду.

5) Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості розраховується на основі обраної ставки дисконту (рядок 5, таблиця 14).

6) Поточна вартість грошових потоків по роках визначається шляхом множення величин чистого грошового потоку кожного року на розрахований коефіцієнт поточної вартості для середини року (рядок 2 x рядок 5, таблиця 14). Для діючого підприємства величина раніше інвестованих коштів приймаються рівної підсумку активу балансу на останню звітну дату, тобто на кінець нульового року, що відображається в моделі дисконтованих грошових потоків по рядку "капіталовкладення" зі знаком мінус.

Залишок коштів на початок періоду для нульового року не вказується, накопичена готівка відповідає даним балансу на кінець нульового року.

8) Сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду розраховується шляхом підсумовування поточних вартостей грошових потоків за весь планований період, включаючи звітний (нульовий) рік (рядки 6, 7, таблиця 14).

9) Залишкова вартість (рядок 8, таблиця 14) розраховується двома способами: для підприємства, що продовжує виробничу діяльність за межами планованого періоду - як вартість всіх грошових потоків за межами планованого періоду (n років) та визначається наступним чином:

а) передбачається, що темпи приросту грошового потоку стабілізуються за межами планового періоду (q);

б) грошовий потік першого року після прогнозного періоду ((n + 1)-го року) - (CF) - розраховується як добуток n + 1 грошового потоку останнього року прогнозного періоду (CF) на темп росту (1 + q);

в) залишкова вартість грошових потоків за межами планованого періоду розраховується як частка від поділу грошових потоків у залишковий період (CF) на різницю між $n + 1$ ставкою дисконту (r) і темпом приросту грошових потоків (q)

$$\text{Залишкова_вартість} = \frac{CF(1+q)}{r-q}$$

На основі припущення про продаж підприємства по закінченні планованого періоду залишкова вартість приймається рівною ліквідаційній.

Залишкова (ліквідаційна) вартість повинна бути дисконтована з коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості), розрахованим для кінця року у відмінності від грошових потоків планованого періоду, які дисконтуються з коефіцієнтом дисконтування для середини року.

Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планованого періоду (n років) (рядок 9, таблиця 14) визначається шляхом множення величини залишкової вартості за межами планованого періоду (рядок 8, таблиця 14) на коефіцієнт поточної вартості (рядок 5, таблиця 14) n -го року.

Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) визначається як сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду і поточної (дисконтованої) вартості залишкової (ліквідаційної) вартості за межами планованого періоду (рядок 10, таблиця 14). При ненегативному значенні чистої поточної (дисконтованої) вартості приймається рішення щодо корегування проекту.

Внутрішня норма доходу (внутрішній граничний рівень доходності - IRR) - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Коефіцієнт внутрішньої норми доходу (IRR) також характеризує доцільність вкладення коштів у даний проект підприємства: якщо IRR перевищує або дорівнює необхідному рівню доходності (ставці дисконту - r), проект може бути прийнятий до розгляду. Розрахунок коефіцієнта внутрішньої норми доходу здійснюється або методом підбору при різних ставках дисконту, спрямовуючи величину чистої приведенної вартості до нуля, або на фінансовому калькуляторі при використанні моделі cash flow.

Дисконтний (динамічний) період окупності проекту визначається як період часу, після закінчення якого сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків (таблиця 14, рядок 6), представлена наростаючим підсумком, стає ненегативною величиною, тобто дисконтовані грошові потоки доходів рівняються дисконтованим грошовим потокам витрат.

10.4. Графік погашення кредиторської заборгованості складається відповідно до умов конкретних кредитних договорів з урахуванням установлених строків погашення.

Крапка беззбитковості (пори́г рентабельності), як така виручка від реалізації, при якій підприємство вже не має збитків, але ще не має й прибутків, тобто результату від реалізації після відшкодування змінних витрат у точності вистачає на покриття постійних витрат, і прибуток дорівнює нулю, визначається в такий спосіб:

$$\text{Пори́г_рентабельно́сти} = \frac{\text{постійні_витрати}}{\text{витрати_у_відносному_виразі}} = \frac{\text{постійні_витрати_у_відн._виразі}}{\text{змінні_витрати_в_}\% / 100\%}$$

Змінними витратами є витрати, пов'язані безпосередньо з виробництвом (сировина, матеріали, заробітна плата робітників).

Постійні включають витрати на організацію виробництва і управління (менеджмент), амортизацію.

Зазначається мета інвестування та його обсяги з визначенням джерел (видатки державного бюджету, амортизаційні відрахування, кошти на податкові пільги, цільові

надбавки до тарифів з метою будівництва окремих об'єктів, кредити банків, фінансовий лізинг, власні кошти підприємств, залучені інвестиції та інше).

Вказуються напрями інвестування (капітальне будівництво, придбання основних засобів, придбання інших необоротних активів, придбання нематеріальних активів, модернізація, модифікація (добудова, реконструкція основних засобів).

Представляються інвестиційні проекти, що реалізуватимуться у прогностичному періоді, здійснюється прогноз грошових потоків по них.

11. Аналіз потенційних ризиків

11.1. Аналіз потенційних ризиків дозволяє прийняти рішення щодо реалізації бізнес-плану підприємства з урахуванням багатьох факторів: політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових. При прийнятті рішення про доцільність бізнес-плану всі ці фактори необхідно врахувати у формі передбачуваного ризику.

Для запобігання ризикам необхідно їх ідентифікувати, оцінити, вибрати методи та інструменти, які дозволять запобігти їх появі, або ж їх контролювати.

11.2. Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик, або спромогтися його максимально знизити. Основними факторами ризику, які зустрічаються найчастіше і можуть впливати на кінцеві результати бізнес-плану є:

Ризики, що відносяться до загальної соціально-економічної ситуації:

- політична нестабільність;
- існуюча та майбутня правова база для інвестицій;
- перспективи економічного розвитку в цілому;
- фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція тощо);
- неконвертованість національної валюти.

Виробничі ризики:

- підвищення поточних витрат;
- зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;
- нові вимоги по екології;
- нестача трудових ресурсів;
- зміна умов транспортування.

Ринкові ризики:

- зміна попиту на продукцію;
- втрата позицій на ринку;
- зміна якісних ознак продукції;
- поява конкуруючої продукції;
- несвоєчасність виходу на ринок.

11.3. Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять або зовсім позбутись, або значно зменшити негативний вплив кожного фактору ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ повинен містити в собі аналіз ступеню всіх можливих для проекту ризиків. У цьому аналізі слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та міри, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводяться відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

12. Бюджетна та суспільна економічна ефективність бізнес-плану

Визначаються показники бюджетної та суспільної економічної ефективності, зокрема, валовий дохід, прибуток до оподаткування, податки, збори та інші платежі, чистий прибуток, індекс прибутковості, звичайний та дисконтований термін окупності витрат.

Основним показником оцінки ефективності бізнес-планів (проектів), які передбачають державну або регіональну фінансову підтримку, є бюджетний ефект (Бт). Для року t здійснення проекту він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету (Д t) над витратами (В t) внаслідок реалізації бізнес-плану (проекту):

$$B_t = D_t - V_t$$

Показник інтегрального бюджетного ефекту (Бінт) розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів або як перевищення інтегральних доходів бюджету над аналогічними бюджетними потоками:

$$B_{int} = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - V_t}{(1+r)^t}$$

де r - ставка дисконтування;

T - період часу, за який обраховується інтегральний бюджетний ефект, років.

На основі показників річних бюджетних ефектів визначаються додаткові показники ефективності бізнес-плану (проектів):

внутрішня норма бюджетної ефективності;

термін окупності бюджетних витрат;

частка фінансової участі (Фу) держави (регіону) у реалізації бізнес-плану (проектів).

$$\Phi_y = \frac{B_{int.б.}}{B_{int.п.}}$$

де Вінт.б. - інтегральні бюджетні витрати;

Вінт.п. - інтегральні проектні витрати.

Показники суспільної економічної ефективності враховують наслідки реалізації бізнес-плану підприємства для суспільства в цілому, в тому числі як показники безпосередніх результатів і витрат проекту розвитку підприємства, так і витрати і результати в суміжних галузях, секторах економіки, екологічні, соціальні та інші позаекономічні ефекти.

При розрахунку показників суспільної економічної ефективності в грошових потоках відображається вартісна оцінка наслідків реалізації даного бізнес-плану підприємства в інших галузях економіки, соціальній та екологічних сферах.

При цьому в складі витрат обігового капіталу враховуються тільки виробничі запаси і резерви грошових ресурсів, виключаються із грошових потоків кошти, що пов'язані з отриманням кредитів, виплатою процентів по ним та їх погашенням, за рахунок субсидій, дотацій, податків та інших трансфертних платежів, коли фінансові ресурси передаються від одного учасника іншому, а вироблена продукція (роботи, послуги) і витрати виробничих ресурсів повинні оцінюватися в спеціальних економічних цінах.

Економічні ціни - ціни, в яких вимірюється суспільна значимість продукції, послуг, ресурсів та іноземної валюти. Визначення економічних цін передбачає виключення із складу ринкових всіх викривлень вільного ринку (зокрема, вплив монополістів, трансфертних платежів - податків, субсидій, мита тощо) і додавання неврахованих зовнішніх ефектів та суспільних благ.

13. Соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану

Розраховуються результативні показники реалізації бізнес-плану (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, покращання умов роботи працюючих, впровадження інновацій тощо).

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Колот В. М. Правові основи підприємництва: Навч. посібник / В. М. Колот – К.: Наук. думка, 2007. – 205 с.
2. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегії, організації, ефективність: навч. посібник / С.Ф. Покропивний С. Ф., В. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2008. – 320 с.
3. Соболев С.Н. Предпринимательство – начало бизнеса / С.Н. Соболев. – К.: ВЕНЧУР, 2007. – 200 с.
4. Кисель А. П. Теория и практика современного бизнеса / А. П. Кисель. – К.: Либера, 2002 г. – 212 с.
5. Ковальчук Т. А. Акционерные предприятия в Украине // Бизнес- Информ, 2002 г. № 7
6. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швидаденко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2008 – 220 с.
7. Господарчий кодекс України – Указ Президента від 16 січня 2003 року №436-IV

Допоміжна

1. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11.01.2001р. № 2210-П
2. Закон України «Про господарські товариства» 19 вересня 1991 року за N 1576-ХІІ
3. Закони України "Про підприємництво" від 7 лютого 1991 р.
4. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств» від 6 вересня 2006 р. N 290

Інформаційні ресурси

1. www.library.snu.edu.ua – наукова бібліотека сну ім. В. Даля
2. www.nbuv.gov.ua – Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського
3. <http://www.zakon.rada.ua/>

Учбове видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для виконання контрольної роботи

з дисципліни

«ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

що навчаються за напрямом підготовки

6.03050701 «Маркетинг»

Укладачі:

Івченко Євген Анатолійович

Редактор

Техн. редактор

Оригінал-макет

Підписано в друк _____

Формат 60×84¹/₁₆ Папір друкар. Гарнітура Times.

Друк офсетний. Ум. друк. л. _____. Навч.-вид. л. _____.

Тираж ____ екз. Видавництво № _____. Замовлення № _____. Ціна

договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету

імені Володимира Даля

Адреса видавництва :

Телефон:, факс.

E-mail: uni@snu.edu.ua

http: www.snu.edu.ua