

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
„ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних робіт на тему «Бізнес-план підприємства»
з економіки транспортного будівництва
(для студентів спеціальності 7.092105)

Горлівка 2009

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
„ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт на тему «Бізнес-план підприємства»
з економіки транспортного будівництва
(для студентів спеціальності 7.092105)

Затверджено на засіданні
кафедри „Будівництво та
експлуатація автомобільних
доріг”
Протокол № 6 від 17.03.09

Затверджено на засіданні
навчально-методичної ради
факультету „Автомобільні
дороги”
Протокол №7 від 20.03.09

Горлівка 2009

УДК 625.75 (71)

Методичні вказівки до практичних робіт з економіки транспортного будівництва на тему «Бізнес-план підприємства» (для студентів спеціальності 7.092105) /Укл. О.П. Мельникова, Т.В. Скрипник. - Горлівка: АДІ ДВНЗ „ДонНТУ”, 2009.- 79с.

Дані рекомендації з розробки бізнес-плану підприємства в певних ринкових умовах.

Мета методичних вказівок з розробки бізнес-плану: допомогти студентам, як майбутнім підприємцям:

оцінити свої можливості;

вивчити ємність і перспективи розвитку майбутнього ринку;

оцінити необхідні витрати й розмірити їх з тими цінами, по яких можна буде реалізовувати продукцію (послуги) для визначення потенційної прибутковості задуманої справи;

переконати можливого інвестора в привабливості й конкурентоспроможності підприємницького проекту;

виявити можливі «підводні камені» у перші роки його реалізації;

визначити за оцінними показниками прибутковість або збитковість розглянутого проекту;

установити можливі контакти.

Укладачі:

професор О.П.Мельникова
доцент Т.В. Скрипник

Відповідальний
за випуск

доцент В.Г. Герасименко

Вступ

Під час розробки бізнес-плану, треба пам'ятати, що мета Вашого бізнесу - задоволення потреб покупця, а засобами досягнення цієї мети є нові продукти або послуги. Надбання нових технологій, продуктів, завдяки зміні моделей, але з довгостроковими цілями, Ви завжди будете в бізнесі.

Бізнес-план може складатися як при створенні власної справи (бізнесу), так і для вже діючого підприємства при освоєнні нових видів продукції, нових технологій, нових видів послуг, для моделювання майбутнього розвитку підприємства.

При розробці бізнес-плану підприємець одержує відповіді: як почати свою справу? Як ефективно організувати виробництво? Коли будуть отримані перші доходи?

як незабаром можна буде розплатитися з інвесторами?

як зменшити можливий ризик?

У процесі виконання практичних робіт передбачається розробка «скороченого» бізнес-плану, тобто розробляється значно більше короткий варіант бізнес-плану, що зберігає проте основні риси повного бізнес-плану, може бути запропоновано два варіанти виконання бізнес-плану:

1. Складання бізнес-плану при створенні власної справи (бізнесу).

2. Складання бізнес-плану за новим технічним рішенням для існуючого підприємства, на якому студент працює або проходить практику, або добре знає його роботу.

Практичні роботи оформляються відповідно до вимог діючої нормативно-довідкової літератури, обсяг загального звіту по практичним роботам 35 - 40 сторінок. При необхідності може бути сформовані додатки у формі буклетів, креслень, малюнків, схем, фотографій, додаткових розрахунків.

1 Методологічні основи розробки бізнес-плану

Бізнес-план є важливим інструментом при розгляді великої кількості варіантів рішень, що дозволяють вибрати найбільш прийнятні для реалізації, і визначити засобу досягнення цілей.

План це образ чого-небудь, модель або система мер, спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань.

Бізнес-план – це типове проектне рішення на перспективу (1-3 р.), у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку конкретних цільових економічних, фінансових і інших результатів діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному й логістичному забезпеченні.

Ступінь диференціації плану в різні періоди часу різна. Для першого року - помісячна розбивка, для другого - поквартальна, із третього року можна обмежитися показниками по році в цілому.

Бізнес-план повинен постійно актуалізуватися, у нього повинні вноситися необхідні зміни (схема 1.1).

1.1 Перспективна бізнес-ідея й мети бізнес-проекту

- Відправна точка – бізнес-ідея. Підприємництво як найважливіший фактор виробництва неможливий без уміння накопичувати й розробляти ідеї.

Самими корисними джерелами ідей є:

- відкликання споживачів (задоволення їхніх потреб),
- продукція, що випускається конкурентами,
- думка працівників відділу маркетингу,
- публікації.

Потрібно врахувати, що люди купують користь, а не властивість.

Наприклад: Вентилятори наших теплообмінників мають скловолоконні добавки й обертаються, використовуючи зубчасті передачі.

Треба: Завдяки тому, що в наших вентиляторах для теплообмінників ми використовуємо певні деталі, вони служать довше й більше ефективно в експлуатації, чим у конкуруючих моделей.

Ціль будь-якого проекту - це доказовий результат і задані умови реалізації загального завдання проекту

Процес формування цілей відбувається кілька етапів: пошук цілей, аналіз реалізуємо ості, вибір, планування заходів, здійснення на практиці, перегляд або уточнення. Мети

визначаються однією особою - власником підприємства або групою осіб, що включає власників, менеджерів і працівників з



Схема 1.1- Призначення бізнес-плану і його основні елементи



Схема 1.2 - Вимоги до формулювання цілей підприємства

урахуванням сумісності їхніх приватних інтересів.

В описанні мети повинні бути відбиті (схема 1.2):

- результати бізнес-проекту;
- його строки;
- витрати на бізнес-проект;
- порядок зміни мети.

Результат бізнес-проекту:

- описується як бажаний стан системи й залежить від типу й виду бізнесу;
- опис предмета бізнес-проекту;
- відношення економічного ефекту від реалізації бізнес-проекту.

Строки:

- строки виконання (часовий інтервал, для завершення бізнес-проекту);
- використані засоби й витрати (бюджет проекту, гранична границя витрат).

Порядок зміни мети:

Протягом життєвого циклу можливі зміна й коректування бізнес-проекту, тому обмовляється порядок зміни.

Ієрархія залежних цілей:

Якщо споконвічна мета не може бути досягнута, то яка ієрархія цілей, прийнятих у цьому випадку.

1.3 Учасники бізнес-проекту

Склад учасників бізнес-проекту, розподіл їхніх функцій залежить від типу, виду, масштабу й складності бізнес-проекту, і від фаз його життєвого циклу.

Незмінними можна вважати:

1. Ініціатора, тобто генератора ідеї.
2. Майбутнього власника (головна зацікавлена особа).
3. Інвестора, для фінансування бізнес-проекту.
4. Відповідні виконавці як для розробки бізнес-плану, так і для впровадження його в життя.
5. Споживачі, тому що в результаті реалізації бізнес-плану будуть виконуватися роботи, виявлятися послуги, за рахунок яких будуть повернуті витрати на бізнес-планування та отримано прибуток.

1.4. Розробка стратегії бізнес-плану

Досить простим і ефективним засобом оцінки стратегічних можливостей фірми є проведення чотирипільного аналізу (схема 1.3). Розташування й аналіз інформації про зовнішнє середовище та про сильні і слабкі сторони фірми допоможе підприємцеві тверезо оцінити свою ситуацію на ринку й виробити відповідну стратегічну лінію поведіння. Квадрант I показує спрямованість стратегії фірми на існуючі продукти й ринки. Цю стратегію називають методом економії витрат або «поліпшуй те, що вже робиш». Ця стратегія

вибирається тими господарськими підрозділами (ГП) підприємства, ринок продукції яких ще не насичений.

	Слабкі сторони підприємства	Сильні сторони підприємства
Можливості зовнішнього середовища	Усунення недоліків підприємства	Укріплення переваг підприємства
Небезпека з боку зовнішнього середовища	Можливість кризи	Підготовка до відбиття несприятливої ситуації

Схема 1.3 - Чотирипільний аналіз стратегічних можливостей підприємства

Підприємство прагне розширити збут товарів, що випускаються, на традиційних ринках маркетингових зусиль, як установлення конкурентоспроможних цін, наступальна реклама або інтенсифікація просування товарів і т.п.

Квадрант II показує спрямованість стратегії на розвиток ринку, тобто на створення ринків для продукції, що випускається вже досить довго. Ця стратегія ефективна, якщо організація прагне розширити свій ринок за рахунок: проникнення на нові географічні ринки, у тому числі в інших країнах; впровадження в нові сегменти ринку, попит на які ще

не вдоволений; нових пропозицій існуючих товарів і інтенсифікації реклами; освоєння нових сегментів ринку, коли для відомої продукції виявляються нові області застосування, і т.п.

Квадрант III означає спрямованість стратегії на розробку нових продуктів для сформованих і давно освоєних ринків. Ця стратегія застосовується тоді, коли ХП має ряд успішних моделей виробів, що завоювали більшу популярність у споживачів. У цьому випадку фірма розробляє нові або модифікує старі товари поліпшеної якості й реалізує їх лояльно настроєним клієнтам.

Квадрант IV - стратегія диверсифікованості. Ця стратегія застосовується з метою уникнути залежності підприємства від одного ХП або одного асортиментного набору продукції, а також у тому випадку, якщо фірма бажає покинути ринки, що згортаються, або ринки, що перебувають у стані застою. Однак реалізація стратегії диверсифікованості припускає розробку нових продуктів і нових ринків, тому вона є найбільш ризикованою, тому що ніколи немає повної впевненості, що нові ринки готові прийняти нову продукцію й вона буде користуватися увагою покупців.

Досвід вироблення стратегій різними формами показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомсь одному варіанті.

Найчастіше загальна стратегія являє собою ту або іншу їхню комбінацію, а послідовність їхньої реалізації визначається значимістю й очікуваними результатами кожної.

1.5 Загальна структура бізнес-плану

На третьому етапі, після визначення місії, цілей, стратегії підприємства, установлюється загальна структура самого бізнес-плану. На обсяг і структуру бізнес-плану впливають розміри підприємства й поставлених завдань. Для невеликих фірм звичайно становлять план спрощеної структури – із двох частин: короткого опису проекту й основної частини, що містить більше докладні рішення й обґрунтування. Така його структура викликана тим, що резюме часто адресується зовнішньому споживачеві, до якого підприємець звертається із пропозицією про партнерську участь або із проханням про кредити. Обсяг бізнес-плану разом з розрахунковою документацією звичайно не перевищує 50 сторінок машинописного тексту, але може бути й значно менше. Великі проекти вимагають більше масштабних досліджень і обсяг їх значний. З обліком вітчизняного й закордонного досвіду може бути рекомендована наступна **зразкова структура** бізнес-плану:

Титульний лист.

1. Меморандум про конфіденційність.
2. Резюме.
3. Опис галузі.
4. Характеристика підприємства (фірми).
5. Вибір діяльності (товару, послуги, роботи).
6. План маркетингу.
7. Виробничий план.
8. Організаційна структура підприємства.
9. Фінансовий план і бюджет підприємства.
10. Аналіз ризиків.
11. Організаційний план.
12. Додатки.

2 Методика складання розділів бізнес - плану

Бізнес-план використовується при виборі інвесторів, кредиторів; допомагає великим підприємцям для розширення справи або створення нової організаційно-правової структури.

Бізнес-план повинен бути представлений у формі, що дозволяє зацікавленій особі одержати чітке подання про суть справи й ступеня своєї можливої участі в ньому.

2.1 Титульний лист

Дуже важливо дати проекту коротку назву, що потім може з'явитися на зовнішній вивісці підприємства, у рекламі, на пакуванні.

Гарна назва повинна відповідати роду занять, вказувати на вид бізнесу або місце розташування, викликати позитивні емоції в замовників.

Крім цього на титульному листі вказують:

- місце підготовки плану;
- авторів проекту, назва й адреса підприємства, телефони;
- імена й адреси засновників;
- призначення бізнес-плану і його користувачів.

Після титульного листа треба розмістити зміст – формулювання розділів бізнес-плану із вказівкою сторінок.

2.2 Резюме

Обсяг інформації збільшується по мірі входження в бізнес, тому доцільно мати 2 варіанти бізнес-плану.

Перший варіант - офіційний. Він являє собою короткий виклад минулого, сьогодення й майбутнього конкретного бізнесу й містить 3 види розрахунків:

- оптимістичний;
- песимістичний;
- реальний (оптимальний).

Другий варіант - повсякденний робочий документ для першої особи підприємства, команди розроблювачів і консультантів.

Робочий бізнес-план дозволяє:

- скласти програму дій задовго до того, як реально почнеться справа;
- розглянути можливі варіанти рішення виникаючих проблем, щоб уникнути помилок в офіційному бізнес-плані;

- заздалегідь розпізнати й оцінити два основних види ризику в бізнесі: внутрішній (матеріали, персонал) і зовнішній (зміна в економіці, нове законодавство).

Робочий варіант бізнес-плану конфіденційний документ, що містить короткострокові й довгострокові цілі бізнесу, маркетингові стратегії, відомість про конкурентів, суму капіталу, що передбачається задіяти в інвестиційному проекті.

Меморандум конфіденційності складається з метою попередження всіх осіб про нерозголошення інформації, що втримується в плані, і використання її винятково в інтересах фірми, що представила проект.

Резюме –це частина плану, з якої знайомляться в першу чергу (“візитна картка проекту”), а розробляють в останню.

2.3 Опис галузі

Опис галузі включає аналіз поточного стану й перспектив розвитку вибраної галузі бізнесу, тобто розглянути її структуру, описати своїх конкурентів, будь-які тенденції й фактори, які можуть вплинути на ваш бізнес.

При виборі галузі варто знати, що існують заборонені сфери (контрабанда, наркобізнес), діяльність яка є державною монополією (зброя, ядохімікати) і ліцензуємі види діяльності.

До обмежень проникнення в ту або іншу галузь відносять:

- високий рівень початкового капіталу;
- тривалий строк окупності вкладених коштів;
- невизначеність у досягненні прибутку.

Вибір виду діяльності підприємець може здійснювати із чотирьох основних видів бізнесу. (Схема 1)

2.4 Характеристика підприємства

Основні відомості про підприємство включають:

повна й скорочена назва підприємства, дата й місце реєстрації, № реєстраційного посвідчення, юридична й поштова адреса, банківські реквізити:

- організаційно-правова форма; (1)
- розмір статутного капіталу; (2)
- засновники підприємства із вказівкою їхньої частки в статутному капіталі;
- приналежність підприємства до різного роду об'єднанням;
- наявність філій, представництв;
- юридичні особи, у яких підприємство володіє більше 5% власності.

Вказується вид бізнесу із вказівкою основних функцій підприємства.

При аналізі місцезнаходження підприємства виділяють сильні й слабкі сторони: доступність робочої сили, близькість до замовників, суміжникам і джерелам сировини, транспортні можливості, місцеве законодавство, податки й збори.

Вказуються фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємств:

- економічні (інфляція, рівень безробіття, купівельна спроможність населення, величина % ставки за кредит);
- політичні (нестабільність у регіонах, де перебувають джерела сировини або ринки збуту);
- демографічні (рівень народжуваності, старіння населення, міграція, біженці);
- природні (наявність або відсутність сировинної бази);
- науково-технічні;
- культурні.

Закінчується розділ “Характеристика підприємства” формулюванням бізнес - ідеї, цілей і стратегій бізнесу.

Організаційно - правова форма вибирається від роду діяльності й у відповідності зі ст. 2 “Види підприємств” закону України “Про підприємства в Україні” і закону України “Про господарчі товариства”.

Статутний фонд акціонерного товариства не може бути менше суми, еквівалентним 1250 мінімальним заробітним платам, а товариства з обмеженою відповідальністю - 625 мінімальним заробітним платам.

У бізнес-плані відбивається вибір виду діяльності (товару, послуги):

основне призначення товару - задоволення потреби клієнта фірми за рахунок своєї якості, набору певних властивостей, зовнішнього вигляду, упакування й т.д.

Крім цього відбивається його відмінність від наявних аналогів:

- вид потреби, що він задовольняє;
- як реалізується товар або послуга;
- рівень ціни й група покупців для якої він доступний;
- характеристика попиту на товар;
- яким образом товар продається;
- слабкі сторони товару;
- які постійні витрати, пов'язані з виробництвом товару;
- хто повинен освоїти виробництво товару;
- переваги товару;
- передбачуваний строк життєвого циклу товару;
- чи захищений товар патентами (ліцензіями)?

- чи можуть конкуренти робити й продавати свої товари не порушуючи патентних прав на описаний товар.

Інтенсивність конкуренції в отрасли

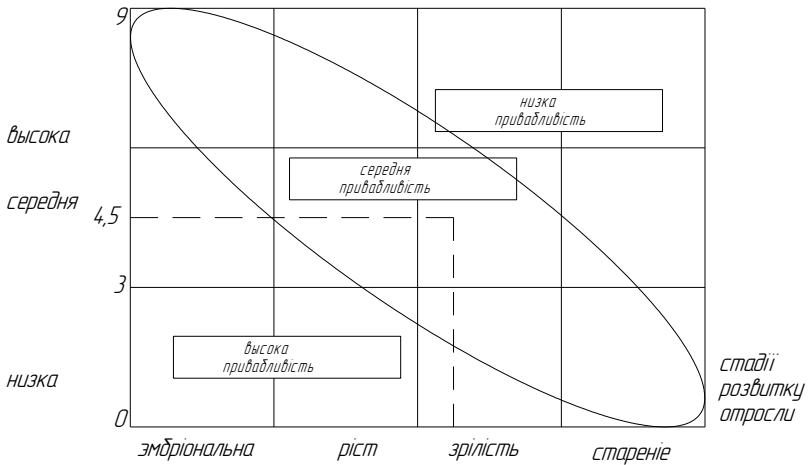


Схема 2.1 - Рівень привабливості галузі для бізнесу

2.5 План маркетингу

Для організації ефективної підприємницької діяльності важливе значення на стадії розробки бізнес-плану мають маркетингові дослідження, оцінка ринкових можливостей

підприємства, попит на продукцію, що буде випускатися, способи просування товарів на різні типи ринків.

Основні завдання маркетингового дослідження ринку: визначення умов, при яких досягається оптимальне співвідношення між попитом та пропозицією товару на ринку; визначення конкурентних позицій конкретних видів продукції фірми й самої фірми на ринку який підлягає дослідженню; орієнтація виробництва на випуск таких виробів, яким чином буде забезпечено збут на конкретних ринках і одержання фірмою планового прибутку.

Аналіз ринку з метою пророкування попиту на конкретні товари вимагає досить більших витрат часу й засобів і охоплює:

1. Аналіз планів виробництва й розвитку відповідної сфери бізнесу, що здійснюється шляхом анкетування персоналу організацій, промислових підприємств, фінансових установ і інвесторів.

2. Аналіз споживання товарів і послуг, заснований на вибірковому опитуванні основних груп споживачів.

3. Аналіз торгівлі, проведений серед власників торговельних підприємств. Ці дослідження повинні дати досить достовірне дані про загальний попит, темпи його росту, про сформовану практику й характерні методи торгівлі, визначити локалізацію попиту, його ріст у різних секторах, переваги

споживачів, зміни в смаках споживачів або різних груп споживачів, еластичність доходів, цін, мотивування вибору споживачів і ін.

При постановці декількох маркетингових цілей необхідно здійснювати множинну сегментацію. Це доцільно, якщо ресурси й можливості фірми достатні для виробництва й маркетингу

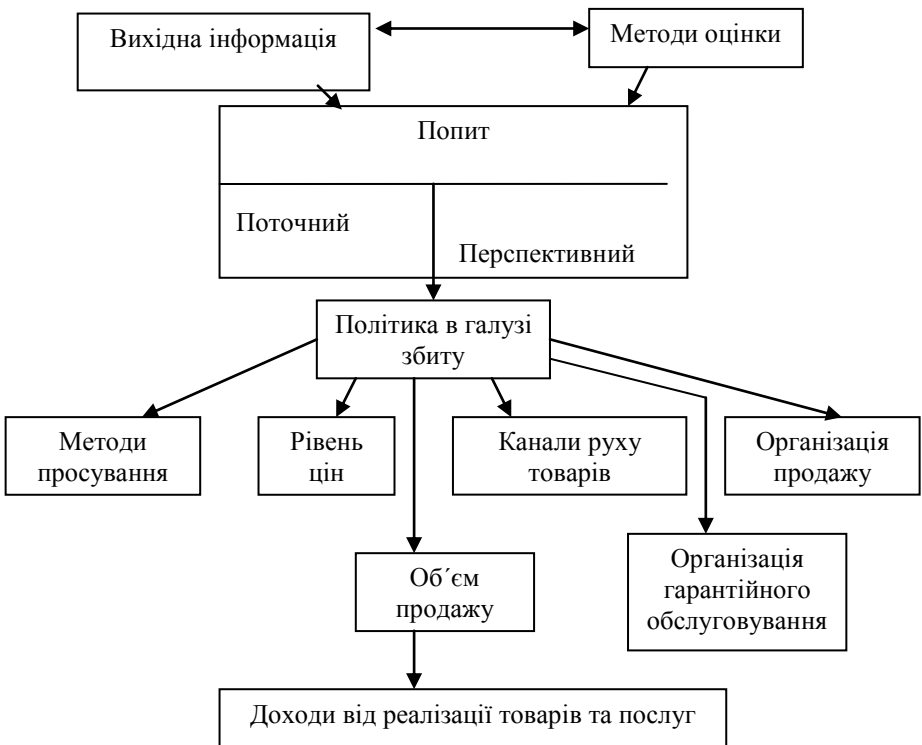


Рис. 2.2 – Основні напрямки дослідження ринкових умов

двох або більше товарів та існують два або більше значних ринків, кожний з яких характеризується відмітними бажаннями споживачів.

Важливою складовою частиною плану маркетингу є вибір цінової стратегії підприємства.

На правильний вибір і призначення ціни на товар і послуги впливають безліч факторів, які можна підрозділити на дві частини: внутрішня, що виражається, в остаточному підсумку, у витратах виробництва, і зовнішня, до якої ставляться: конкуренції, положення, займане товаром на ринку, характер попиту, загальногосподарська кон'юнктура, політика органів державної й місцевої влади інші фактори. Таблиця 2.1

Існує п'ять основних методів визначення базової ціни, які можна використовувати ізольовано або в різних комбінаціях один з одним:

1. Метод повних витрат.
2. Метод вартості виготовлення (переробки).
3. Метод маржінальних (граничних) витрат.
4. Метод рентабельності (прибутковості) інвестицій.
5. Методи маркетингових або ринкових оцінок.

При плануванні підприємництва варто проводити аналіз ціноутворення, використовуючи при цьому планований обсяг продажів таким чином, щоб можна було визначити дохід при

Таблиця 2.1 - Показники ціни і якості стосовно до стратегії маркетингу (по Ф. Котлеру).

Ціна \ Якість	Висока	Середня	Низька
Середнє	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
Низьке	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості
Високе	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості

різних альтернативних варіантах. У заключній частині маркетингового розділу формується - план збуту продукції підприємства й дається опис:

- стратегії проникнення на ринок;
- порядок оплати товарів, що поставляються;
- обсягу продажів по планованих періодах.

Проникнення товарів на ринок забезпечується такими засобами маркетингу, як особистий продаж, реклама, просування товару й організація суспільної думки.

Під особистими продажами розуміється збутова діяльність, що здійснюється агентом фірми в процесі особистого спілкування з перспективним покупцем. Їх метою є допомога клієнтові в придбанні найбільше добре підходящого товару з урахуванням принципу максимальної рентабельності для фірми. При цьому відбувається передача права власності на товар і послуги.

За допомогою особистого продажу прагнуть зробити безпосередній вплив на поведінку клієнта. Цей інструмент маркетингу одержав досить широке поширення в країнах з ринковою економікою. Особливо він застосовується в торгівлі предметами особистого споживання.

Як засоби поширення реклами підприємства може бути зазначена :

- преса (газети, журнали, книги, довідники);
- друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, листівки, проспекти, візитні картки й т.п.);
- зовнішня реклама (великогабаритні плакати; електрифіковані й газосвітлові панно з нерухомими, що біжать або запрограмованими написами, просторові конструкції й т.п.);

- реклама на транспорті (усередині й зовні транспортних засобів на зупинках залізничних і автовокзалів, аеро- і морських портах);

- екранна реклама (кіно- і телереклама, слайди);

- радіореклама.

На даному етапі передбачений обсяг збуту розраховується виходячи з результатів проведених маркетингових досліджень ринку, обсягу й динаміки попиту покупців, обліку конкуренції (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Визначення попереднього обсягу продажу

Найменування	Рік					
	I			II	...	III
	Обсяг випуску в нат.ед.	Ціна од. продукції (грн.)	Обсяг продажів (тис.грн.)			
Продукція 1						
Продукція 2						
.....						
Разом						

Виробничий план підприємства

Виробничий план формується на основі плану збуту випускаємої продукції і проєктованих виробничих потужностей

підприємства. Технологічний процес (виробничий процес) у загальному - це цілеспрямоване перетворення вихідної сировини й матеріалів у готовий продукт із заданими властивостями, придатний до індивідуального або продуктивного споживання.

На підприємствах виділяють два види виробничих процесів:

- основні - безпосередньо пов'язані з перетворенням предметів праці (сировини) у готову продукцію (борошна - у хліб і інші хлібобулочні вироби, вовни - у тканину й т.д.);
- допоміжні - прямо не беруть участь в основних процесах, а тільки сприяють їхньому виконанню (ремонт, переміщення предметів праці й ін.).

План виробництва повинен відповідати потужності підприємства - обсягу або кількості одиниць продукції (послуг, робіт), які можна виготовити за певний період. Номінальна потужність досягається в нормальних робочих умовах з урахуванням установленого встаткування, перерв у роботі, простоїв, святкових днів, часу технічного обслуговування встаткування й кількості змін.

Максимальна потужність - технічно досяжна потужність, що відповідає продуктивності встановленого встаткування

Після визначення потужності й виробничої програми підраховується потреба підприємства в матеріальних ресурсах.

Вихідними даними для розрахунку потреби виробництва в матеріальних ресурсах є передбачені обсяги випуску й наданих

Таблиця 2.3 - План виробництва підприємства - обсяг випуску продукції, натуральних одиниць

Види продукції	Періоди (роки, місяць., квартали)				
	1	2	3	...	n
Продукція 1					
Продукція 2					
...					
Інша реалізація					

послуг, а також нормативна база потреб у матеріальних ресурсах на одиницю продукції. Потреба в матеріальних ресурсах визначається методом прямих розрахунків, тобто шляхом множення норми витрати матеріалів на відповідні об'ємні показники. Ця потреба визначається в натуральному й вартісному вираженнях по видах ресурсів (табл. 2.4).

Величина виробничого запасу обґрунтовується його нормою, що представляє середній протягом року запас матеріалів у днях його середньодобового споживання, і розраховується на кінець року як перехідний запас.

Потреба в будинках, спорудженнях, машинах і встаткуванні визначається на основі виробничої потужності,

прийнятої технології, особливостей галузі й продуктивності встаткування кожного виду. Результати планових розрахунків зводяться в таблиці (табл. 2.5, табл. 2.6).

Планування трудових ресурсів здійснюється шляхом визначення потреби у робітниках, ІТП і службовцях за категоріями. Для цих цілей складається штатний розклад для робітників та службовців окремо (таблиця 2.7, 2.8).

Іншим методом визначення потреби в основному виробничому персоналі є його розрахунок виходячи з рівня виробки й обсягу виробничої програми. При розрахунку чисельності проводяться спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду часу й виконання норм виробітку. Окремо розраховується чисельність допоміжних робітників, підсобних робочих і інших категорій робітників. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців і інших категорій управлінського персоналу визначається за штатним розкладом. Визначення потреби у робітниках, ІТП і службовцях дозволяє здійснити розрахунок фонду заробітної плати по окремих підрозділах підприємства, по категоріям працівників. В інших випадках фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятій норматив витрат заробітної плати на 1 грн доходів з урахуванням нормативів, обмежень і податків.

Таблиця 2.4 - Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму (сировина й матеріали)

Назва ресурсів	Рік						
	I				II	...	n
	Кільк. у натур. одиницях	Ціна одиниці ресурсів, грн.	Вартість тис.грн.	Вартість переход запасу, тис.грн.			
1.Сировина, матеріали. 2.Покупні й комплектуючі 3. Паливо 4.Енергія							
Разом							

Таблиця 2.5 - Потреба в основних фондах

Основні фонди, грн.	Рік					
	1			2	...	n
	Діючі, тис.грн	Загальна потреба, тис.грн.	Приріст основних фондів, тис.грн.			
1. Будинки, спорудження виробничого призначення 2. Робочі машини й устаткування 3.Транспортні засоби 4. Інші						
5. Разом						

Таблиця 2.6 - Розрахунок амортизаційних відрахувань

Основні фонди	Рік (період)			
	I			II
	Вартість, тис.грн.	Норма амортизації, %	Сума амортизаційних відрахувань, тис.грн.	
1	2	3	4	5
1. Будинки й спорудження				
2. Робочі машини.				
3. Транспортні засоби				
4. Інші				
Усього				

Таблиця 2.7 - Штатний розклад (робітників)

№ п/п	Посада	Зміна	Кількість
1. 2. 3.	Цех № 1	1.	
		2.	
		3.	
1. 2. 3.	Цех № 2	.	
		.	
		n	
	Разом		

Таблиця 2.8 - Штатний розклад - ІТП і службовці

Підрозділу підприємства	Кількість ІТП і службовців
Посади	
1.Бухгалтер 2.Менеджер ...	
Усього ІТП і службовців	

Загальна потреба в персоналі й заробітній платі, що оформляється у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Розрахунок потреби в персоналі й фонду заробітної плати підприємства

Найменування категорій	Рік						
	1				2	...	n
	Потреба, люд.	Середня зар. плата, тис. грн.	Нарахування на зар. плату, тис.грн.	Витрати на зар. плату, тис.грн.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Робітники основного виробництва 2.Робітники допоміжного виробництва 3Фахівці й службовці							
4. Разом							

Завершується виробнича програма складанням кошторису витрат і калькуляції собівартості продукції (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

Найменування показників	Рік (період)				
	I		II	...	n
	На од. продукції, грн.	Усього, тис.грн.			
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг продажів, усього					
2. Собівартість, усього, у тому числі:					
2.1. Сировина					
2.2. Матеріали					
2.3. Покупні й комплектуючі вироби					
2.4. Паливо					
2.5. Електроенергія					
2.6. ФЗП робітників					
2.7. ФЗП фахівців і службовців					
2.8. Нарахування на ФЗП					
2.9. Амортизація ОПФ					
2.10. Витрати на рекламу					
2.11. Представницькі витрати					

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
2.12. Витрати на навчання					
2.13. Аудит, консультації					
2.14. Відсоток за кредит					
2.15. Податок на дороги					
2.16. Інші витрати					
3. Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1. Дохід по цінних паперах					
3.2. Дохід від оренди на майно					
3.5. Податок на землю					
3.6. Податок на рекламу					
3.7. Інші доходи або витрати					
4. Балансовий прибуток					
5. Податки й платежі із прибутку					
5.2. Інші податки					
6. Чистий прибуток					

2.7 Організаційна структура підприємства

У процесі організаційного планування формується організаційна структура підприємства, спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між його окремими підрозділами: визначаються кількість і розмір цехів, їх взаємопідлеглість, розміри й організаційна структура обслуговуючих і управлінських підрозділів (маркетингу, матеріального забезпечення, збуту й т.д.), а також адміністрації.

Традиційна побудова організаційної структури починають із обстеження існуючої (або аналогічних) системи керування. При цьому звичайно використовується так звані архівний (на основі аналізу документів по існуючій системі керування) або опитний (шляхом анкетування або інтерв'ювання працівників апарата керування) підходи до обстеження. В обох випадках, а також при їхньому сполученні подання, одержувані про систему керування, відбивають думки (зафіксовані в документах або висловлені в усній формі) працівників апарата керування, зацікавлених у збереженні існуючої структури, що робить цей метод недостатньо ефективним.

У ряді методик як перший етап розглядаються концепції розвитку (створення) об'єкта керування і його систем керування. У процесі розробки такої концепції вирішуються питання про

роль оргструктури, значимості тої або іншої функцій в основній діяльності підприємства.

Основним методом розробки концепції є активізація інтуїції й досвіду фахівців (наприклад, шляхом використання “мозкової атаки” або підготовки варіантів концепції у формі “сценаріїв” і їхнього узагальнення).

Для розробки організаційної структури підприємства необхідно:

- підготувати установчі документи й внутріфірмові регламентуючі положення;
- визначити перелік основних і допоміжних підрозділів, їхньої функції й порядок взаємодії між ними;
- розподілити обов'язку за вертикальною структурою керування;
- дати характеристику головних менеджерів - кваліфікація, досвід, принципи оплати праці й ін.;
- привести опис засновників підприємства (власників) - перелік осіб і частка кожного в статутному капіталі й інші дані.

2.8. Фінансовий план і бюджет підприємства

Для ухвалення остаточного рішення по підприємницькому проекті необхідно чітко визначити інвестиції

й виробничі витрати, з огляду на, що прибутковість проекту буде, в остаточному підсумку, залежати від їхніх розмірів, структури й графіка здійснення.

Інвестиції й основні елементи виробничих витрат, певні в попередніх розділах плану, зводяться у фінансовому плані для того, щоб розрахувати загальні інвестиційні витрати й визначити фінансову й економічну рентабельність проекту.

При відомості воедино суми інвестицій і виробничих витрат особлива увага варто звернути на графік їхньому здійсненні, оскільки ці строки впливають на рух готівок при реалізації проекту і його норму прибутку. Планування інвестицій і виробничих витрат варто здійснювати на річній основі з урахуванням результатів аналізу руху готівки.

Загальна сума інвестиційних витрат на здійснення підприємницького проекту включає насамперед витрати на формування основного капіталу (інвестицій), оборотного капіталу та виробничих витрат. Причому основний капітал являє собою засоби, необхідні для будівництва й оснащення встаткуванням інвестуємого проекту, а оборотний капітал - засобу, необхідні для функціонування проекту (Додаток А).

Основний капітал складається з первісних інвестицій і капітальних витрат на підготовку виробництва.

До первісних інвестицій ставляться витрати на:

а) підготовку земельної ділянки й площадки підприємства:

б) будинки й цивільні спорудження;

в) машини й устаткування, включаючи допоміжне:

г) деякі придбані частини основного капіталу, такі, як права на промислову власність

Для того щоб одержати суму первісних інвестицій, складається спеціальна форма (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.- Первісні інвестиції

Категорія інвестицій	Величина
1. Земля	
2. Підготовка й освоєння площадки	
3. Спорудження й об'єкти цивільного будівництва:	
а) будинки й об'єкти цивільного будівництва;	
б) допоміжні об'єкти й об'єкти обслуговування	
4 Основний акціонерний капітал	
5. Машини й устаткування	
Усього первісних інвестицій	

Крім первісних інвестицій будь-який підприємницький проект спричиняє деякі витрати на стадії, що перешкоджає виробництву, які утворюються, наприклад, вході придбання або формування основного капіталу. Ці витрати складаються з ряду

виникаючих на різних стадіях складання й здійснення проекту статей і включають наступні витрати.

1. Попередні витрати (що виникають під час реєстрації й утворення компанії) і витрати на емісію цінних паперів. Останні включають витрати на підготовку й випуск проспектів, реклам оголошення через засоби масової інформації, комісійні за розміщення цінних паперів, брокерські операції, на обробку заяв на акції й розподіл акцій. У попередні витрати входять також винагороди за юридичне оформлення заяв на одержання ссуд. висновок договорів на покупку земельних ділянок і т.д.

2. Витрати на попередні дослідження, і тім числі:

а) витрати на передінвестиційні, кон'юнктурні, інженерні й інші дослідження (наприклад, звіт про проектно-конструкторську розробку проекту), проведені з метою здійснення проекту;

б) винагороди консультантам за підготовку досліджень, проектування й керівництво будівельними й монтажними роботами;

в) інші витрати.

3. Витрати на підготовку виробництва, які включають:

а) зарплату відрахування на соціальне страхування й доплати персоналу, зайнятому в період підготовки виробництва;

б) проїзні витрати;

в) витрати на підготовчі спорудження типу гуртожитків для робітників, тимчасових адміністративних приміщень, складів і т.д.;

г) витрати на рекламу майбутньої продукції при підготовці до виробництва, створення мережі збуту й рекламні оголошення;

д) витрати на підготовку кадрів;

е) виплату відсотків по позиках у ході будівництва.

4. Витрати на пусконаладку й здачу в експлуатацію, що включають винагороди за керівництво пусковими операціями, зарплату, відрахування на соціальне страхування й додаткові виплати по персоналі, зайнятому на пусконаладці. вартість спожитих виробничих і допоміжних матеріалів, витрати на допоміжні та інші засоби, необхідні для пусконаладки (табл. 2.12). **Оборотний капітал** означає фінансові засоби, необхідні для експлуатації об'єкта у відповідності цього виробничою програмою. Оборотний капітал являє собою поточні оборотні кошти за винятком короткострокових зобов'язань, тобто рахунку дебіторів, товарно-матеріальні цінності (сировина, допоміжні матеріали, запасні частини й дрібний інструмент), незавершену й готову продукцію й наявні засоби. Короткострокові зобов'язання складаються головним чином з підлягаючих оплат рахунків (кредиторів), на які відсотки не нараховуються.

1.Рахунок дебіторів. Розміри цієї статті визначаються торгово-кредитною політикою компанії. З огляду на, що частки продажів у кредит від загального обсягу продажів у різних компаній різні й залежать від обстановки, що зложилася в

Таблиця 2.12. - Капітальні витрати (інвестиції) на стадії підготовки до виробництва

Категорія	Величина, тис. грн.
1	2
1. Передінвестиційні дослідження 2. Підготовчі вишукування 3. Керівництво здійсненням проекту 4. Складання докладних планів, участь у торгах 5. Нагляд, координація, пусконаладка й здача цивільних споруджень, устаткування й підприємства 6. Створення адміністративного апарата по найманню й підготовці робітників, ІТП і службовців 7. Угода про поставки 8. Угода про збут	

Продовження таблиці 2.12

1	2
9. Установлення контактів	
10. Попередні витрати й витрати на випуск цінних паперів	
Разом	

даній галузі, дати правильну загальну оцінку представляється досить важким. Тому в кожному конкретному випадку оцінку варто робити по наступній формулі:

$$\begin{aligned}
 & \text{Сума дебіторської заборгованості} \\
 & \quad = \\
 & \quad \frac{\text{Строки кредиту (щомісячно)}}{12 \text{ місяців}} \\
 & \quad \times \\
 & \text{Загальний щорічний обсяг продажів}
 \end{aligned}
 \tag{2.1}$$

2.Товарно-матеріальні цінності. На потребу в оборотному капіталі значний вплив робить обсяг капітальних засобів, що перебувають без руху у формі товарно-матеріальних цінностей. Необхідно прагне до максимального скорочення їхнього обсягу.

Виробничі матеріали. При вирахуванні запасів виробничих матеріалів варто звертати увагу на джерела й

способи їхньої доставки. Якщо матеріали можуть бути швидко доставлені в необхідних кількостях, то варто створювати лише обмежені запаси, за винятком тих випадків, коли вони вимагають особливих способів зберігання. Якщо матеріали імпортуються, а умови імпорту не стабільні, то можна утворити товарно-матеріальні запаси в обсязі шестимісячної потреби іншими факторами, що роблять вплив на обсяг товарно-матеріальних цінностей, є надійність і сезонність поставок, кількість постачальників, можливість заміни одних поставок іншими й передбачувані зміни цін.

Запасні частини. Обсяг складованих запасних частин залежить від наявності їх на місці, операцій імпорту й можливостей забезпечення технічного обслуговування в даному районі, а також від характеру самого підприємства. Звичайно на підприємстві створюється первісний обсяг запасних частин.

Незавершена продукція. Для оцінки обсягу незавершеної продукції необхідно зробити аналіз процесу виробництва й ступені відпрацьовування окремих матеріалів, забезпечуваних на кожній стадії. Цей обсяг виражається в місячній (або добовій) продукції залежно від характеру виробу. Для продукції машинобудування він може досягати декількох місяців. Вартість незавершеної продукції обчислюється також на основі її заводської собівартості.

Готові вироби. Запаси готових виробів залежать від таких факторів, як характер виробу й особливості збуту. Їхня вартість обчислюється також на основі заводської собівартості.

3. Готівка на руках і банківські рахунки. Оборотний капітал може зрости за рахунок відсотків, що нараховуються. З обережності можна таїте мати деяку готівку в касі за рахунок виділення з оборотного капіталу резерву на непередбачені витрати (до 5%). Конкретний розмір готівки регулюється нормативними документами.

4. Рахунку кредиторів. Сировина й допоміжні матеріали, товарно-матеріальні цінності, допоміжні засоби й т.д. звичайно здобуваються в кредит, надаваний на певний час. Нараховані податки також сплачуються після закінчення певного строку і являють собою ще одне джерело засобів, аналогічних рахункам, що підлягає оплаті. Такі кредитуємі платежі скорочують обсяг необхідного чистого оборотного капіталу.

При вирахуванні потреби в оборотному капіталі необхідно, насамперед, визначити мінімальне число днів, забезпечених поточними активами й пасивами. Потім варто обчислити річну заводську собівартість і виробничі витрати, оскільки саме на їхній основі підраховується вартість деяких складових поточних активів. З огляду на, що потреба в оборотному капіталі зростає в міру поступового виходу проекту

на повну потужність, варто підготувати дані про заводську собівартість і виробничі витрати для періодів пусконаладки й виходу виробництва на повну потужність.

Наступним кроком є визначення коефіцієнта оборотності складових частин поточних активів і пасивів, що може бути знайдений у результаті розподілу 360 днів на кількість днів мінімального забезпечення. Надалі дані про витрати по кожній статті поточних активів і пасивів діляться на відповідні коефіцієнти оборотності й вносяться в табл. 2.13. і, нарешті, шляхом вирахування поточних пасивів із суми поточних активів одержують суму необхідного чистого оборотного капіталу для різних стадій виробництва. Одночасно визначається необхідна сума готівки в касі підприємства.

Таблиця 2.13. - Розрахунок потреби в оборотному капіталі

Стаття	потреба	
	Рік пуску	При роботі на повну потужність, тис.грн.
1	2	3
1. Поточні активи Суми по рахунках, що підлягає оплаті Вартість товарно-матеріальних цінностей а) сировина й матеріали		

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
б) запчастини в) незавершена продукція г) готова продукція Готівка Поточні пасиви 2. Що підлягає оплаті рахунки (кредиторів) 3. Оборотний капітал. Усього		

Особливе значення має вирахування потреби в оборотному капіталі на стадії техніко-економічного дослідження, оскільки воно змушує підприємця подумати про засоби, необхідних для фінансування експлуатації проекту.

Таким чином, виходячи із сум витрат на підготовку виробництва, фіксованих інвестицій і розрахунків чистого оборотного капіталу, можна обчислити загальну потребу у фінансових ресурсах (табл. 2.14).

Для реалізації підприємницького проекту в бізнес-плані залежно від конкретних умов можуть бути передбачені різні джерела фінансування (схема 2.3).

Для фінансових розрахунків використовуються спеціальні відомості:

- таблиця руху готівки (таблиця 2.15)
- відомість чистого доходу (таблиця 2.16);

- проектний баланс.

Таблиця 2.14.- Загальна потреба у фінансових ресурсах

Категорія інвестицій	Величина
1. Первісні інвестиції	
2. Капітальні витрати в період підготовки виробництва	
3. Оборотний капітал (при роботі на повну потужність)	

Модель грошових потоків (таблиця 2.15) складається для узгодження за часом припливу засобів (доходу від продажів і інших надходжень) із припливом засобів на інвестиції, витрати виробництва й інші витрати.

Виторг від реалізації продукції (таблиця 2.15) визначається на основі прогнозних обсягів продажів по роках і прогнозних цінах на одиницю продукції. Прогноз обсягів продажів - результат маркетингових досліджень, очікуваного приросту виробництва продукції й виробничої потужності підприємства.

Коефіцієнт поточної вартості розраховується на основі ставки дисконту (стор. 9), що приймається рівній ставці

рефінансування Центрального банку на момент складання бізнес-плану.

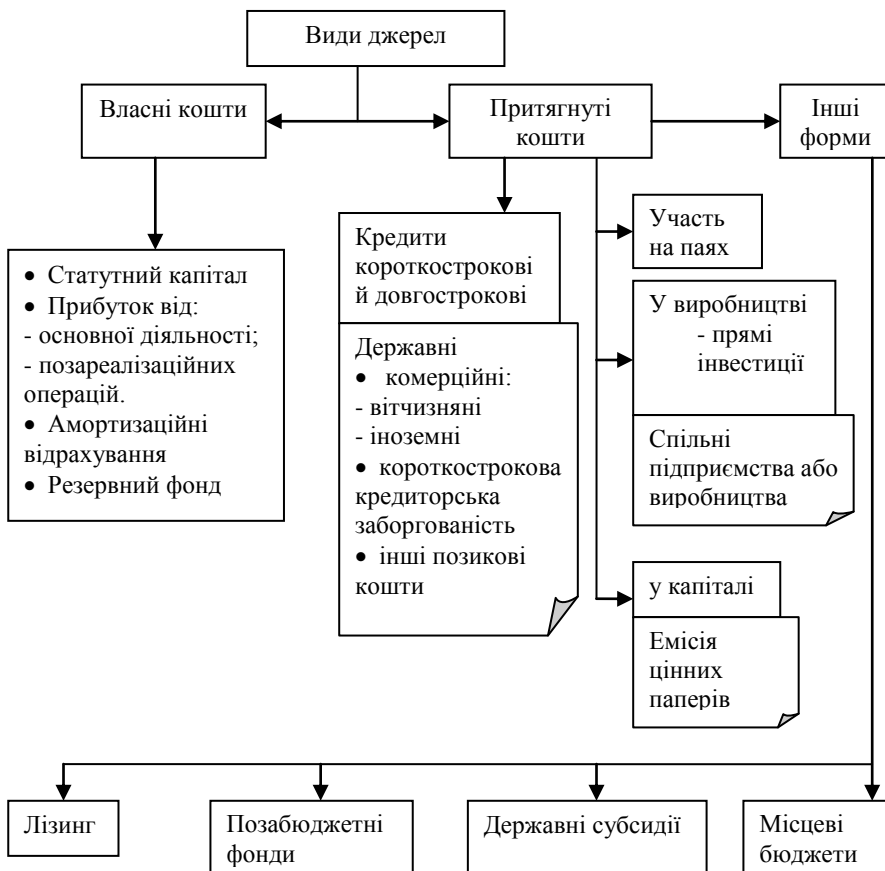


Схема 2.3. - Джерела фінансування проекту

Поточна вартість грошового потоку по роках визначається шляхом множення величин чистого грошового потоку кожного року на розрахований коефіцієнт поточної вартості (стор. 6, стор. 9).

Сума поточних вартостей грошових потоків розраховується шляхом підсумовування поточних вартостей грошового потоку за весь планований період.

Коефіцієнт дисконтування (або мінімальний коефіцієнт окупності) повинен дорівнювати або фактичній величині ставки відсотка по довгострокових позиках на ринку капіталів, або ставці відсотків, що виплачуються позичальником. Він завжди **менше одиниці**, у протилежному випадку гроші сьогодні коштували б менше, ніж гроші завтра. Адже відомо, що гроші мають вартість в обертанні; одна гривня, що буде отримана у майбутньому, коштує менше гривні, що одержана сьогодні. Визначається коефіцієнт дисконтування за формулою:

$$\hat{E} = \frac{l+r}{r}, \quad (2.2)$$

де r - норма прибутку (ставка дисконту), що інвестори бажають одержати за згоду на майбутні періоди.

Таблиця 2.15. - Рух готівки (модель грошових потоків)

Показники	Сума по роках (кварталам), грн.											
	I				II				III	...	n	
	Квартал				квартал							
	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Виторг від реалізації.												
2. Витрати, усього, у тому числі:												
2.1. Амортизаційні відрахування												
2.2. Виплата відсотків.												
3. Прибуток від реалізації.												
4. Податок на прибуток.												
5. Чистий дохід від реалізації.												
6. Чистий грошовий потік, усього: (стор. 6.1 +стор. 6.2+ (-) стор. 6.3+(-) стор. 6.4 - стор. 6.5 - стор. 6.6).												
6.1. Чистий дохід від реалізації.												
6.2.Амортизаційні відрахування.												
6.3 Ріст (погашення) заборгованості												
6.4. Засобу від продажу (покупки) основних засобів.												
6.5. Капіталовкладення.												
6.6. Приріст оборотного капіталу.												

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Залишок коштів на початок періоду.											
8. Накопичена готівка (стор. 6+ стор. 7)											
9. Коефіцієнт поточної вартості при обраній ставці дисконтування (ставці доходу на власний капітал r) $ДО = 1/(1+r)^n$, де: n - число років.											
10. Поточна вартість грошових потоків (дисконтування) (стор. 6 x стор.9).											
11. Сума поточних коштуємо остей грошових потоків											

Таблиця 2.16 - Відомість чистого доходу.

№ п/п	Показники	Од. виміру	Рік			
			I	II	...	n
1	2	3	4	5	6	7
1	Виторг від реалізації	тис.грн.				
	1.1 Обсяг продажів у натуральному вираженні	кг.шт.				
	1.2 Ціна одиниці продукції	грн.				

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
2	Витрати на виробництво реалізованої продукції	тис.грн.				
3	Прибуток від реалізації	тис.грн.				
4	Результат від позареалізаційних операцій	тис.грн.				
5	Податки	тис.грн.				
6	Чистий прибуток	тис.грн.				

При ЧТС, що має позитивне значення, рентабельність інвестицій перевищує мінімальний коефіцієнт дисконтування. При значеннях ЩО, рівних нулю, рентабельність проекту дорівнює мінімальній нормі. У такий спосіб проект, ТГС якого має позитивне або нульове значення, можна вважати прийнятним. При ЩО менше нуля рентабельність проекту нижче мінімальної норми й, отже, відданого проекту варто відмовитися.

Внутрішня норма окупності (ВНО) являє собою коефіцієнт дисконтування, при якому припливи дорівнюють поточній величині відтоків готівок, або ж коефіцієнт, при якому поточна величина надходжень по проекті дорівнює поточній сумі інвестицій, а величина чистої поточної вартості дорівнює нулю, для розрахунку ВНО застосовується та ж сама методика,

що й для розрахунку ЧТС. Можуть використовуватися ті ж типи таблиць, і замість дисконтування потоків готівок при заздалегідь установленому мінімальному коефіцієнті можуть застосовуватися різні коефіцієнти дисконтування для визначення такої величини коефіцієнта, при якій ЧТС дорівнює нулю. Цей коефіцієнт і є ВНО, і він показує рентабельність проекту.

Період окупності й проста норма прибутку. Період окупності - це строк, необхідний для відшкодування вихідних інвестицій за рахунок доходів від проекту, під якими мається на увазі **сума чистого прибутку**. Інакше кажучи, під строком окупності розуміється тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів дисконтування на момент завершення інвестицій дорівнює сумі інвестицій. Зміст цього співвідношення можна представити у вигляді наступного рівняння:

$$\sum_{t=1}^n \frac{\times \ddot{I}I}{(1+r)^t} = \dot{E}, \quad (2.3)$$

де n - строк окупності (міс., квартал);

t - роки реалізації підприємницького проекту;

t=0 - момент закінчення інвестицій;

I - сумарні інвестиції в підприємницький проект;

r - ставка дисконту.

Проектна пропозиція може бути прийнято, якщо період окупності менше або дорівнює прийнятному періоду часу, обумовленому на основі минулого досвіду здійснення аналогічних проектів або прийнятих нормативів.

Проста норма прибутку визначається як відношення прибутку за звичайний повний рік експлуатації до інвестиційних витрат.

Індекс прибутковості (ІП) - це відношення суми наведених ефектів (чистих поточних вартостей — ЧТС) до величини інвестицій (І). Якщо чиста поточна вартість позитивна, то й ІД > 1 і навпаки. Якщо ІД > 1, то проект ефективний.

При відборі підприємницьких проектів з використанням **переліку критеріїв** спочатку встановлюються критерії, що впливають із цілей, стратегії й завдань проекту, його орієнтації й довгострокових планів, а потім за кожним критерієм дається оцінка проектів. Результати аналізу можуть бути формалізовані за допомогою **бальної оцінки**. Для цього визначаються найбільш важливі фактори й кожний критерій привласнюється ваги залежно від ступеня впливу їх на результати проектів. Якісним оцінкам за кожним критерієм надаються кількісні значення експертами. Загальна оцінка виходить шляхом перемножування ваг рангів на ймовірність досягнення цих

рангів і одержання ймовірної ваги критерію, що потім множиться на вагу критерію. Отримані дані за кожним критерієм підсумуються.

Аналіз беззбитковості - визначення точки беззбитковості (X), тобто **мінімального обсягу** випускаємої продукції, що, при якому **дохід від продажу дорівнює витратам виробництва**. Точка беззбитковості може бути також виражена у вигляді певного рівня використання виробничих потужностей підприємства, при якому доходи від продажів і витрати виробництва рівні, що можна представити у вигляді рівності добутку ціни продажу (Ц.) одиниці продукції на кількість проданих одиниць (x) і суми постійних витрат на весь обсяг виробництва (I_{пос}) плюс питомі змінні витрати (I_{пер}). помножені на кількість проданих одиниць продукції (X), тобто, Ц·X=I_{пос}+I_{пер}·X, звідси точка беззбитковості підприємницького проекту визначається як співвідношення постійних витрат виробництва (I_{пос}) до різниці між ціною (Ц) та змінною складовою собівартості одиниці продукції (I_{пер}), т.е.

$$\bar{o} = \frac{\dot{E}_{\bar{m}}}{\ddot{O} - \dot{E}_{\bar{i}\bar{o}}}, \quad (2.4)$$

Це співвідношення дозволяє визначити максимальну суму витрат виробництва, якщо відомі значення інших величин:

$$\dot{E}_{i\bar{m}} = \ddot{O}(\ddot{O} - \dot{E}_{i\bar{a}\bar{d}}). \quad (2.5)$$

Фінансова оцінка підприємницького проекту і його варіантів здійснюється також за допомогою системи показників (схема 2.3)

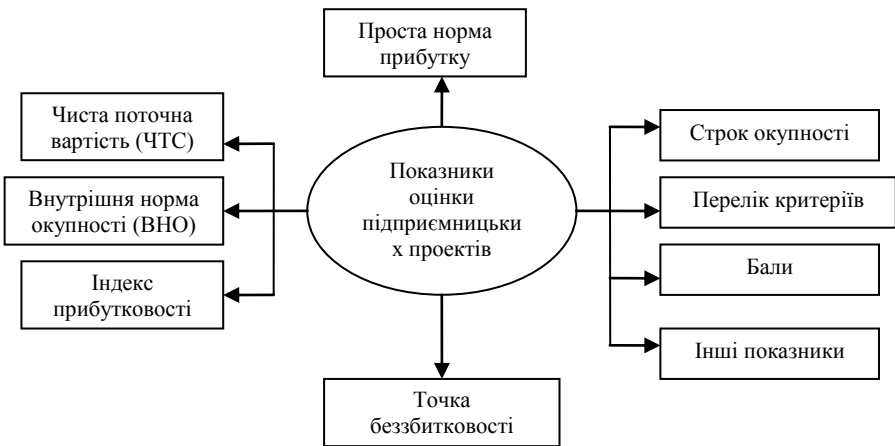


Схема 2.3. Показники комерційної (фінансової) ефективності підприємницького проекту для реалізації

Чиста поточна вартість визначається по кожному в році періоду функціонування проекту шляхом дисконтирування різниці всіх відтоків і припливів коштів до якого – або моменту часу (як правило, початку здійснення проекту) при фіксованій, заздалегідь певній нормі відсотка.

Значення ЧТС, отримані по кожному році, потім підсумуються:

$$\text{ЧТС} = \text{ЧПН}_1 + (\text{ЧПН}_2 * \text{ДО}_2) + (\text{ЧПН}_3 * \text{ДО}_3) + \dots + (\text{ЧПН}_n * \text{К}_n),$$

де ЧПН - чистий потік готівок по кожному році;

(1,2...n) періоди функціонування проекту;

К-коефіцієнти дисконтировання певарто помітити,

що на точку беззбитковості істотний вплив роблять

такі фактори, як зміна цін на продукцію, динаміка

постійних і змінних витрат, При цьому діють наступні

залежності.

З підвищенням ціни на випускається продукцію, що, мінімальний обсяг виробництва. відповідний зменшується. а при зниженні ціни відповідно зростає. При збільшенні постійних витрат мінімальний обсяг виробництва, що відповідає точці беззбитковості, підвищується Збереження беззбиткового виробництва при росту змінних витрат за інших рівних умов можливо за рахунок збільшення мінімального обсягу виробництва.

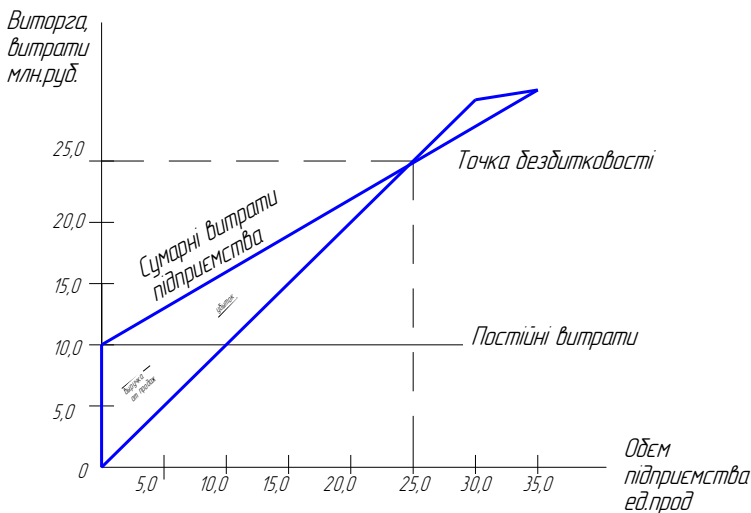


Рисунок 2.4.-Графічне визначення точки беззбитковості

Перетинання ліній виторгу й витрат визначає точку беззбитковості й відповідний їй обсяг виробництва в одиницях продукції. Знаючи розрахункову потужність проекту, можна легко визначити коефіцієнт використання виробничих потужностей у точці беззбитковості.

При розрахунку точки беззбитковості й побудові графіка умовно приймається, що обсяг виробництва дорівнює обсягу продажів, ціна одиниці продаваного товару, частки змінних і постійних витрат залишаються незмінними, виробляється

єдиний вид виробу й ін. На практиці ці умови не завжди здійсненні. Тому визначення точки беззбитковості варто розглядати лише як один з методів фінансової оцінки підприємницького проекту що доповнює інші.

2.9 Аналіз ризиків

Ризик - подія, що може трапитися або не трапитися. Якщо така подія відбудеться, то в підприємства можливі три економічних результати:

- негативний- втрата частини ресурсів підприємства, недоодержання доходів або поява додаткових витрат;
- позитивний - збільшення прибутку, скорочення витрат або вигода;
- нульовий - не робить впливу на фінансово-господарські результат

У підприємницькій діяльності важливе значення мають як чисті, так і спекулятивні ризики. **Чисті ризики** - природні (землетрус, повінь і т.п.). екологічні, політичні, транспортні й деякі комерційні ризики (майнові, виробничі, торговельні) можуть привести до негативних або нульових господарських результатів.

Спекулятивні ризики - фінансові ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей (інфляційні, валютні, дефляційні й ін.), і інвестиційні (процентні, кредитні, упущені вигоди, біржовий, селективний, банкрутства) - означають імовірність одержання як негативних, так і позитивних економічних результатів.

З метою нейтралізації негативного впливу ризиків на ефективність виробництва при плануванні на підприємстві проводять їх якісний і кількісний аналіз. Суть **якісного аналізу** складається у визначенні факторів ризику й видів робіт, при виконанні яких він виникає. **Кількісно** розмір ризику можна встановити за допомогою статистичних, аналітичних і інших методів. Закономірності випадкових подій вивчаються з використанням математичного апарата теорії імовірності. Імовірність настання ризикової події може бути визначена суб'єктивним способом або об'єктивними методами.

Об'єктивним методом імовірність події встановлюється шляхом обчислення частоти, з якого воно відбувається

Суб'єктивний метод визначення ймовірності заснований на суб'єктивних оцінках експертів, консультантів півдні особистому досвіді підприємця, плановика.

Величину ризику вимірюють двома показниками:

- середнє очікуване значення - середньозважена величина всіляких результатів, коли ймовірність кожного результату вважається частотою або вагою відповідного значення.
- діапазон зміни очікуваного значення - ступінь відхилення очікуваної величини від середнього значення, що визначається шляхом розрахунку дисперсії й середнього квадратичного відхилення.

Для зменшення ризику й підвищення надійності проекту проводять аналіз його чутливості, тобто визначають ступінь впливу на ефективність (строк окупності вкладень капіталу, рівень рентабельності й ін.) основних (критичних) факторів. У процесі аналізу чутливості змінюють значення одного із критичних факторів і, при інших не мінливих у цьому випадку параметрах, визначають ступінь залежності показника ефективності плану від випробуваних змін.

У дослідження звичайно включають наступні фактори:

- ціна одиниці продукції (послуги, роботи);
- обсяг продажів;
- собівартість одиниці продукції (послуги, роботи);
- рівень інфляції в плановий період;
- час затримки платежів за поставлену продукцію й ін.

За результатами аналізу чутливості в процесі планування передбачають також заходи, які зменшать ступінь ризику при реалізації проекту.

2.10 Організаційний план

Для організаційного забезпечення проекту необхідно скласти реалістичний календарний план (діловий розклад) проведення найважливіших видів робіт (висновок контрактів, розробку документації, будівництво, пуск виробництва й ін.) із вказівкою дати початку й закінчення кожного заходу, відповідальних осіб і можливих коректувань у випадку відхилень від графіка.

Документація (по встаткуванню й об'єктам цивільного будівництва), заявки підрядників, оцінки тендерів, розміщення замовлень. До того, як почнеться фактична робота на площадці, необхідно виділити певний час на ряд попередніх заходів, включаючи їхнє докладне планування, підготовку офертних документів, заявки на оферти, переговори по контрактах і ін.

Звичайно від запитів про прейскуранти на встаткування до розміщення остаточних замовлень проходить значний час, але, проте, у цілому цей період можна розрахувати без особливих труднощів. До поставки встаткування може пройти

досить багато часу: від трьох до шести місяців для відносно простого встаткування, до двох і більше років - для верстатів, складного технологічного й електроустаткування.

Замовляючи встаткування, варто враховувати час на монтаж і інші роботи, для того, щоб гарантувати надходження встаткування й оптимальні строки. Якщо використовується як імпортоване, так і вітчизняне встаткування, то проблема строків поставок здобуває ще більше значення. У багатьох випадках головним чином через обмежені можливості внутрішнього ринку поставки вітчизняного встаткування вимагають більшого часу, чим імпортного, тому замовлення необхідно планувати заздалегідь.

Фінансування проекту. Після того як ухвалене рішення про інвестиції й визначені загальні інвестиційні витрати й строки реалізації проекту, необхідно вирішити питання про фінансування проекту. З урахуванням залучення засобів постачальника, фінансування з боку кредитних установ і власних фондів варто прагнути до економічного співвідношення між притягнутим капіталом і акціонерним капіталом.

Період будівництва. Одним з найбільш важливих кроків у роботі над проектом є придбання або оренда земельної ділянки й урегулювання питання під'їзних колій до площадки підприємства.

Будівництво приміщень для підприємства не можна починати до готовності остаточного плану розміщення встаткування, закупівлі земельної ділянки й підготовки й освоєння площадки. Підготовку площадки можна провести без особливих утруднень, на це не буде потрібно багато часу. Необхідно ретельно визначити порядок зведення цивільних споруджень і проведення будівельних робіт з погляду вимог до строків будівництва й самому будівництву, стосовно потреб в інфраструктурі, її наявності й строкам прибуття й монтажу різних видів устаткування.

У міру будівництва цивільних об'єктів і засобів інфраструктури на різних площадках може виникнути необхідність перевіряти й відправляти на місця механізми й устаткування. Варто ужити заходів для митного очищення імпортованих товарів у портах і транспортування вітчизняного встаткування на площадку. Всі ці аспекти повинні бути відповідним чином сплановані, для того щоб у жодному пункті не виникло затримок.

Важливими етапами на стадії здійснення проекту є випробування встаткування, пробний випуск продукції й здача підприємства в експлуатацію. Період пробного випуску продукції є особливо важливим, оскільки його можна почати відразу після закінчення монтажу встаткування (якщо часткові

випробування й експериментальна експлуатація, виконувані під час будівництва, не проводяться).

Наймання й підготовка робітників, службовців повинні ретельно плануватися, для того щоб у міру потреби забезпечити наявність кваліфікованих кадрів.

Підготовку **ринку збуту** необхідно починати заздалегідь, для того щоб у майбутньому забезпечити збут готової продукції відповідно до плану.

Підготовка до збуту продукції починається з реклами товарів, підготовки продавців і завершується наданням спеціального торговельного устаткування.

У деяких випадках може зажадати багато часу одержання **санкцій уряду**, особливо при залученні іноземних інвестицій. Санкція уряду необхідна також у багатьох випадках для ввозу механізмів і встаткування й відносно угод про поставки технологій. Для імпорту проміжних товарів стадії виробництва, включаючи оброблені матеріали, вузли й компоненти, також може знадобитися санкція державних установ. У всіх цих випадках необхідно виділяти досить часу (від одного до шести місяців) для їхнього одержання, для того, щоб це не послужило перешкодою для успішної реалізації проекту.

Види графіків. При правильному плануванні проекту по строках варто домагатися того, щоб виробничі приміщення й

допоміжні будови й засоби інфраструктури були вчасно підготовлені для монтажу й установки механізмів і встаткування, були кваліфіковані робітники для експлуатації підприємства по його готовності й підприємство було забезпечено основними й допоміжними матеріалами в обсязі, необхідному для успішного початку роботи. Будь-які затримки або відсутність графіків по кожному із цих аспектів в остаточному підсумку згубно позначаються на діяльності підприємства на перших етапах виробництва.

Існують різні методи складання й аналізу графіків. При найпростішому й найпоширенішому методі використовується стовпчикова діаграма, у якій здійснення проекту ділиться на різні види діяльності по компонентах і вказуються строки для виконання кожної операції.

Для комплексного проекту з поруч взаємозалежних і послідовних операцій цей підхід може бути недостатньо діючим і тоді прийде використовувати мережну діаграму, у якій знаходять застосування два методи: метод критичного шляху (МКШ) і метод оцінки й перегляду проекту (ПЕРТ).

Який би метод не застосовувався, дуже важливо час від часу коректувати первісного графіка, виявляти й вирішувати виникаючі в ході здійснення проекту проблеми й утруднення. Внесення корективів є важливою функцією самого процесу

складання графіка здійснення проекту, і тільки при постійному контролі його виконання можна вносити логічні зміни в хід реалізації проекту.

Витрати на здійснення проекту - це витрати на підготовку до виробництва, які згодом перетворюються в капітал. Вони включають ряд складових.

1. *Витрати на керівництво здійсненням проекту:* оклади й заробітна плата управлінського персоналу; орендна плата за приміщення, автомобілі, житлові приміщення й т.д.; витрати на проїзд і засоби зв'язку; податки й мита в період здійснення проекту.

2. *Витрати, пов'язані зі здійсненням контролю й координацією будівництва, монтажем, випробуваннями, пробними пусками, пуском і здачею підприємства в експлуатацію:* оклади й заробітна плата робітників-будівельників і монтажників; витрати на іноземних експертів; оренда (житлових приміщень, адміністративних будинків); сировина й допоміжні матеріали, предмети постачання й засобу для випробувань і пуску підприємства; процентні ставки в ході будівництва (на термінові позики й поточні рахунки в банку); інше.

3. *Витрати на створення адміністративного апарата, наймання й підготовку робітників, ІТП і службовців:* оклади й

заробітна плата адміністративного персоналу (включаючи працівників по найманню кадрів); витрати на рекламу, пов'язану з найманням; оклади й зарплата персоналу, що навчається, і (або) гонорари навчальним експертам і (або) гонорари за підготовку кадрів поза підприємством (у своїй країні або за рубежем), включаючи проїзні й добові навчальні матеріали; оклади й заробітна плата прийнятих на роботу робітників, ІТП і службовців із часу наймання до початку випуску продукції; оренда й експлуатація адміністративних приміщень, навчальних засобів автомобілів, житлових приміщень і т.д.

4. *Витрати, пов'язані із забезпеченням постачання:* оклади й заробітна плата співробітників по закупівлі товарів; проїзні й інші витрати; зв'язок.

5. *Збутові витрати:* оклади й заробітна плата для співробітників системи збуту й торгівлі; реклама: підготовка продавців і комерсантів; проїзні; зв'язок.

6. *Витрати, пов'язані з налагодженням зв'язків з місцевою владою:* витрати на одержання санкцій на роботи та інше.

7. *Попередні витрати, пов'язані з емісією цінних паперів:* реєстраційні (заявочні) мита; типографські й побічні витрати; випуск проспектів і інші типографські витрати; витрати на

офіційні заяви; комісійні по андеррайтингу; оплата брокерських послуг; гонорари за юридичні послуги; інші витрати.

Розрахунок витрат повинен ґрунтуватися на схемі організації робіт зі здійснення проекту й урахувувати:

- рішення інвестора щодо масштабу вищевказаних операцій, виконуваних його власним штатом співробітників або консультантами й підрядниками;
- графік строків здійснення проекту із вказівкою передбачуваного початку й тривалості відповідних операцій;
- необхідна кількість робітників, ІТП і службовців (для великих проектів це варто вказати в штатному розкладі), їхні оклади й заробітну плату;
- наявність на місцях адміністративних і житлових приміщень, транспортних засобів і т.д.;
- гонорари консультантам і експертам і положення угод з ними, а також можливої додаткової надбавки іноземному персоналу.

IV. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЯКОСТІ СКЛАДЕНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ

Після складання бізнес-плану необхідно зробити самостійно перевірку якості його складання, відповівши на ряд контрольних питань, згрупованих трохи в іншій послідовності, чим у складеному Вами бізнес-плані. При цьому питання по варіантах складання бізнес-плану різні, тому що досягались різні цілі його складання.

Для написання Бізнес-плану за першим варіантом Вам необхідно відповісти на наступні питання:

1. Опис майбутнього підприємства (бізнесу).

Підприємство якого типу Ви плануєте створити (будівельної, виробничої, торговельної галузі або сфери послуг)?

Які конкретно продукти або послуги Ви будете пропонувати?

Завдяки чому Ви будете отримувати прибуток?

Які перспективи розвитку підприємства?

2. План маркетингу.

Хто Ваші потенційні споживачі?

Яким чином Ви їх будете втримувати на ринку?

Хто Ваші конкуренти?

Хто Ваші постачальники?

Де буде перебувати Ваша фірма?

Як Ви будете реалізовувати свою продукцію?

3. План організації.

Хто буде здійснювати управління підприємством?

Скільки працівників Вам буде потрібно?

Як Ви плануєте виплачувати заробітну плату?

Як Ви будете вести бухгалтерську звітність?

Яку форму власності Ви вибираєте, чому?

4. Фінансовий план.

Який дохід, по Ваших прогнозах, буде одержувати Ваше підприємство?

У скільки Вам обійдеться створення Вашого підприємства й забезпечення його функціонування протягом року з моменту створення?

Які Ваші особисті фінансові потреби?

Який обсяг продажів буде потрібно, щоб забезпечити прибуток (хоча б протягом року)?

Які капітальні витрати на встаткування?

Є чи у Вас необхідне приміщення або будете його орендувати?

Скільки для цього буде потрібно фінансових коштів?

Які сумарні фінансові потреби?

Якими коштами Ви розташовуєте?

Які потенційні джерела фінансування: кредитор, інвестор вітчизняний або закордонний?

Коли Ви виплатите кредит (строки кредитування й умови його погашення)?

Для написання бізнес-плану по 2-му варіанту постарайтеся оцінити свої відповіді на такі питання:

1. Відомості про підприємство, для якого Ви що-небудь пропонуєте.

Офіційна назва.

Юридична адреса, телефон, телефакс, телекс.

Власність (юридична форма організації: акціонерне товариство відкритого типу й т.д.

Коли утворено?

Коли відбувалися великі реконструкції підприємства й у чому вони уклалися?

2. Короткий огляд ситуації.

Є чи підприємства в Донецькій області, Україні, що провадять аналогічну продукцію?

Назва й місце розташування відомих Вам найбільших (по обсязі випускається продукції, що) підприємств галузі.

Які потреби (фізичний обсяг) Українського ринку в даній продукції?

У які закордонні країни експортується продукція?

Якщо є імпорт даної продукції через границю в Україну, то в якому обсязі в 2002 р., в 2003р. і з яких країн. Укажіть країни - найбільші експортери в Україну.

3. Продукція, що випускається.

Перелічите й дайте короткий опис всіх основних видів продукції, що випускається на Вашім підприємстві.

Укажіть обсяг випуску всіх основних видів продукції (у фізичних одиницях) по роках за останні 3 роки.

Які прогнозовані обсяги випуску продукції на кінець поточного року?

Які нові види продукції перебувають у стадії уведення, і коли очікується початок їхнього виробництва?

Які якісні вдосконалення по видах продукції Ви вважаєте необхідними? Які дії Ви вживаєте для здійснення таких удосконалень, які плановані строки їхньої реалізації і яких капітальних вкладень у сьогоднішніх цінах для цього будуть потрібні?

4. Кадри.

Яке загальна кількість працівників, зайнятих на Вашім підприємстві?

Яка розбивка співробітників по категоріях: адміністрація, основне виробництво, допоміжні служби, виробнича й соціальна інфраструктури?

5. Керівництво підприємства.

Яка схема керування підприємством (прикладете схему)?

6. Виробництво.

Які основні стадії виробничого процесу (процесів)?

Яка режимна змінність підприємства?

Який рівень автоматизації кожного з виробничих процесів?

Як організований НІОКР (чинностями свого підприємства або на основі договорів зі сторонніми організаціями, якими)? Який був обсяг витрат на НІОКР в 2003 році? Скільки співробітників задіяне в НІОКР? Які використовуються технічні кошти?

Як здійснюється контроль за якістю у виробництві?

7. Основні кошти.

Скільки виробничих учасників має підприємство й де вони розташовані?

Чи перераховані основні цехи та інші виробничі приміщення?

Які приміщення вимагають капітальної реконструкції?

Чи є невикористовувані виробничі площі, їхні розміри?

8. Збут.

Хто є основним споживачем Вашої продукції (інші підприємства, які саме, населення)?

Якщо основним споживачем Вашої продукції є підприємства, то чи зазначені найбільші споживачі із вказівкою фізичних обсягів продукції (річний за 1994 рік), що Ви доставляєте?

Чи продаєте Ви Вашу продукцію безпосередньо споживачам по прямих зв'язках або через торговельно-збутові організації? Чи названі основні торговельно-збутові організації, з якими Ви працюєте й чи зазначена кількість продукції (фізичним виміром), що Ви поставляєте кожної із цих організацій?

Яке географічний розподіл продажів Вашої продукції (область, інші області України, інші країни СНД, закордонні країни)? Які фізичні обсяги або відсоток випуску, що доводиться на кожний з регіонів?

Чи є на підприємстві відділ маркетингу? Скільки співробітників у ньому працює? Які основні методи просування продукції на ринок Ви використовуєте? Який відсоток від собівартості доводиться на видатки на рекламу?

Як часто переглядалися ціни на Вашу продукцію протягом 2003 року? Який механізм устанавлення нових цін?

9. Постачання

Чи перераховані основні види сировини й матеріалів з наданням річної потреби у фізичних одиницях і основних постачальниках?

Яка структура витрат на виробництво по основних видах продукції в гривнях (у поточних цінах)?

Яким образом здобуваються необхідні види сировини й матеріалів?

Чи випробовуєте складності із придбанням тих або інших вихідних матеріалів? Які й із чим зв'язані ці складності, які шляхи рішення Ви бачите і як Ви їх реалізуєте?

Які форми розрахунку Ви використовуєте з постачальниками?

10. Навколишнє середовище.

Які види шкідливих викидів має підприємство? Чи перебувають вони в нормі із законодавством?

Чи виплачує підприємство штрафи за забруднення навколишнього середовища?

11. Фінансова інформація.

Чи зазначена наступна інформація за поточний рік:

- а) обсяг реалізації;
- б) валовий виторг (обсяг реалізації), собівартість і основні податки;
- в) чистий прибуток (після сплати податків);
- г) вартість основних фондів;
- д) розмір статутного капіталу.

Зміст

Вступ

2. Методологічні основи розробки бізнес-плану

1.1 Перспективна бізнес-ідея й мети бізнес-проекту

1.2 Учасники бізнес-проекту

1.3 Етапи розробки бізнес-плану

1.4. Розробка стратегії бізнес-плану

1.5 Загальна структура бізнес-плану

3. Методика складання розділів бізнес-плану

2.1 Титульний лист

2.2 Резюме

2.3 Опис галузі

2.4 Характеристика підприємства

2.5 План маркетингу

2.6 Виробничий план підприємства

2.7 Організаційна структура підприємства

2.8 Фінансовий план та бюджет підприємства

2.9 Аналіз ризиків

2.10 Організаційний план.

3. Приклад складання бізнес-плану в будівельній сфері

Список рекомендованої літератури

1. В.Н.Слиньков «Бізнес-план і організація фінансово-господарської діяльності підприємства».
2. Під ред. В.М.Попова «Бізнес-план інвестиційного проекту».
3. В.А.Горемыкин «Бізнес-план».