

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський державний університет імені Петра Могили

Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов

Бізнес-планування: теорія та практика

Навчальний посібник



Миколаїв – 2014

УДК 334.02(075.8)
ББК 65.9я73
В 33

Рекомендовано до друку вченою радою ЧДУ імені Петра Могили (протокол № 9 від 18.04.2014 р.).

Рецензенти:

Фатсєв М. В., к.т.н., професор кафедри менеджменту факультету Економіки моря Національного університету кораблебудування ім. адм. С. О. Макарова;

Карась П. М., к.е.н., професор кафедри фінансів факультету Економіки моря Національного університету кораблебудування ім. адм. С. О. Макарова.

В 33

Верланов Ю. Ю.

Бізнес-планування: теорія та практика : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 244 с.

ISBN 978-966-336-306-6

У запропонованому навчальному посібнику розглядаються основні аспекти теорії й практики бізнес-планування. Складається з двох частин: теоретичної, де викладено базову інформацію з питань підприємництва, маркетингу, та практичного блоку, де послідовно представлено методику розробки бізнес-плану. Особливість організації навчального курсу полягає в тому, що теоретичні знання закріплюються слухачами на практичних заняттях та в позааудиторний час у процесі розробки бізнес-плану проекту.

УДК 334.02(075.8)
ББК 65.9я73

ISBN 978-966-336-306-6

© Верланов Ю. Ю., Верланов О. Ю., 2014
© ЧДУ ім. Петра Могили, 2014

ЗМІСТ

Передмова	6
------------------------	----------

Тема 1. Підприємництво та його роль у сучасному економічному розвитку.....	8
---	----------

1.1. Підприємництво: сутність та роль у сучасному економічному розвитку	9
1.2. Цілі підприємців	10
1.3. Соціальна відповідальність підприємців.....	11
1.4. Ключові питання бізнесу	12
1.5. Генерування підприємницької ідеї.....	13
1.6. Основні вимоги до ідеї бізнесу.....	14
1.7. Загальна структура бізнес-плану	17
1.8. Зміст розділів бізнес-плану	18

Тема 2. Пропозиція товару (послуги)	24
--	-----------

2.1. Концепція продукту (послуги)	24
2.2. Характеристика сегмента ринка	26
2.3. Практичні прийоми аналізу сегмента ринку	30
2.4. Обсяги реалізації товару (надання послуг)	34
2.5. Оточення бізнесу, аналіз конкурентного середовища.....	38
2.6. Стратегія входу на ринок	42
2.7. SWOT-аналіз	44

Тема 3. Розробка плану маркетингу	49
--	-----------

3.1. Зміст та функціональне призначення плану маркетингу.....	49
3.2. Поняття та ключові питання стратегії маркетингу.....	50
3.3. Політика встановлення цін	50
3.4. Методи і канали розповсюдження	51
3.5. Післяпродажне обслуговування та гарантії	51
3.6. Політика реклами та просування товару	52
3.7. Маркетинговий аналіз ринку	52

Тема 4. Організаційно-виробничий план 61

4.1. Організаційно-виробничі аспекти діяльності підприємства	61
4.2. Розміщення виробництва.....	62
4.3. Засоби виробництва і технології, вимоги до якості	63
4.4. Організація діяльності	64
4.5. Програма освоєння виробництва	66
4.6. Управління та кваліфікація персоналу	67
4.7. Відносини з керівниками і питання власності.....	68
4.8. Трудові відносини	69
4.9. Зауваження до структури розділу бізнес-плану	70
4.10. Загальні форми робочих таблиць.....	70

Тема 5. Економіка бізнесу..... 76

5.1. Економічні аспекти діяльності	76
5.2. Амортизаційна політика.....	77
5.3. Управління запасами і формування інших оборотних активів	81
5.4. Формування цінової політики	85
5.5. Політика оплати праці та мотивація персоналу.....	91
5.6. Приклади робочих таблиць та графік беззбитковості	102
5.7. Загальний графік реалізації проекту	107
5.8. Основи мережевого планування.....	108

Тема 6. Основи формування фінансового плану проекту 118

6.1. Фінансова схема діяльності підприємства	118
6.2. Основи теорії альтернативної вартості та вартості грошей у часі	121
6.3. Джерела формування капіталу підприємства	126
6.4. Класифікація джерел фінансування бізнесу.....	130
6.5. Графік фінансування витрат на освоєння.....	132
6.6. Розрахунки фінансових результатів.....	133
6.7. Побудова Звіту про фінансові результати.....	138
6.8. Побудова прогностичного Балансу.....	140
6.9. Фінансовий план проекту	143

Тема 7. Оцінка сконструйованого бізнесу	152
7.1. Основи фінансово-економічного аналізу	152
7.2. Оцінка ліквідності та платоспроможності	153
7.3. Оцінювання фінансового стану проектованого підприємства	157
Тема 8. Ризики у підприємницькій діяльності.....	160
8.1. Визначення рівня фінансового ризику	160
8.2. Види ризиків у підприємницькій діяльності	162
8.3. Методи оцінювання ризиків.....	163
8.4. Способи врахування ризиків при розробці бізнес-плану	165
8.5. Оцінювання фінансового й операційного левериджів ...	167
8.6. Способи скорочення ризику	170
Тема 9. Аудит бізнес-плану	173
9.1. Постановка завдання	173
9.2. Загальна схема аудиту бізнес-плану	174
9.2.1. Оцінка комерційної здійсненності проекту	174
9.2.2. Аналіз технічної здійсненності проекту бізнесу.....	175
9.2.3. Економічна оцінка	176
9.2.4. Фінансова оцінка	177
9.2.5. Інституційний аналіз	177
Тести для закріплення теоретичного матеріалу.....	179
Додаток А. Приклад розробленого бізнес-плану	209
Список літератури.....	235

Передмова

Розвиток бізнесу незалежно від етапу його становлення: заснування нового підприємства, розширення існуючого, диверсифікація виробництва тощо, у першу чергу передбачає необхідність бізнес-планування. Значною мірою це важливо через високу відповідальність ухвалення господарських рішень: економічну, фінансову, соціальну. Бізнес-план є необхідним, оскільки він – одна з передумов успішного функціонування підприємства.

Кожного разу, коли підприємством, організацією або установою розглядаються питання розвитку, одночасно виникає необхідність у пошуку додаткових джерел фінансування та нових інвестицій. Оскільки доволі часто використовуються зовнішні джерела, бізнес-план має бути представленим на розгляд інвестору або кредитору.

Підприємство або окремих підприємців, що прагнуть знайти інвестора, повинні мати обґрунтовані уявлення щодо виробництва, яке планується розпочати, про його масштаби та ринковий потенціал продукту, ціни, способи просування продукту або послуги на ринок, очікувані доходи і т. ін. Важливо упевнити потенційного інвестора в тому, що новий крок у розвитку бізнесу супроводжується наявністю необхідних кваліфікованих кадрів, технологій і матеріальних ресурсів, що створює передумови налагоджування прибуткового бізнесу.

Дисципліна «Бізнес-планування» призначена для оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками розробки бізнес-планів – від генерування підприємницької ідеї до проведення фінансового аналізу та аналізу ризиків. Природно, що вона складається з двох блоків: теоретичного і практичного.

Головна дидактична концепція викладання дисципліни полягає у тому, що паралельно з вивченням теоретичного матеріалу студентам пропонується здійснити практичні кроки щодо розробки бізнес-плану. З самого початку, після пояснення

основних підприємницьких концепцій, кожен студент має генерувати власну підприємницьку ідею бізнесу (нового або розвитку існуючого). Таким чином, усі наступні навчальні дії будуть базуватися на конкретній реальній основі, що значно підвищує ефективність навчального процесу. Фактично групові аудиторні заняття разом із самостійною роботою студентів являють собою послідовну розробку бізнес-плану.

Кожен етап розробки плану являє собою окремий навчальний модуль, який надається студентом викладачу для контролю змісту та організації ритмічної роботи. Вивчення дисципліни завершується публічним захистом підготовленого студентом (або групою студентів) бізнес-плану.

Вимоги до викладача – базова економічна освіта, досвід практичної розробки бізнес-планів та адміністрування проектів.

Тема 1

Підприємництво та його роль у сучасному економічному розвитку

Матеріал теми розкриває основні питання, що пов'язані з сутністю підприємництва як соціально-економічної діяльності, розглядаються цілі підприємництва й відповідальність підприємців перед суспільством. Значна увага приділяється моменту початку підприємницької діяльності, а саме – генеруванню підприємницької ідеї, яка відповідала б певним вимогам, що робить майбутній бізнес корисним для суспільства і ефективним, що створює передумови його розвитку.

Питання теми:

- 1.1. Підприємництво: сутність та роль у сучасному економічному розвитку.
- 1.2. Цілі підприємців.
- 1.3. Соціальна відповідальність підприємців.
- 1.4. Ключові питання бізнесу.
- 1.5. Генерування підприємницької ідеї.
- 1.6. Основні вимоги до ідеї бізнесу.
- 1.7. Загальна структура бізнес-плану.
- 1.8. Зміст розділів бізнес-плану.

У результаті розгляду питань теми студенти отримують уявлення про роль підприємницької діяльності у сучасному суспільстві та розуміння соціально орієнтованих цілей підприємництва. Їх знання предмету розширюється до набору ключових питань бізнесу, відповіді на які складають операційні та стратегічні завдання підприємницької діяльності. Інтегроване засвоєння матеріал отримує у питаннях, що присвячено сутності підприємницької ідеї, яка є не лише стрижнем розвитку, а і уявляє собою прояв особливих інтелектуальних якостей підприємців.

1.1. Підприємництво: сутність та роль у сучасному економічному розвитку

«Підприємництво» означає тип соціально-економічної діяльності, яка ґрунтується на генеруванні ідей, що описують найближчі чи віддалені дії, і передбачає певні стратегію і тактику їх реалізації. У цьому полягає семантичне значення поняття.

Підприємництву належить досить важлива роль у забезпеченні економічного та соціального розвитку сучасного світу. Як діяльність воно проявляється в пошуку та реалізації нових ідей, форм і методів продуктивної активності. Її економічні результати полягають у насиченні ринку товарами та послугами, які повною мірою відповідають потребам суспільства. Крім того, підприємництво відноситься переважно до середовища малого і середнього бізнесу, а вони є своєрідним демпфером коливань, забезпечуючи стійкість національних економік. Соціальні результати підприємницької діяльності виражаються у створенні сприятливих умов для формування середнього класу і забезпеченні соціальної стабільності в суспільстві.

Ключовою фігурою цього типу діяльності є підприємець – особа, яка не тільки формулює ідею бізнесу, але і бере на себе всю відповідальність за наслідки її реалізації. Останнє, як правило, вимагає вкладень фінансових ресурсів. Дуже рідко підприємець (або підприємство) обходиться власним капіталом. Найчастіше необхідно залучення позикових коштів або інвестицій.

Аналіз світової практики залучення інвесторів під конкретний проект для участі в спільному підприємстві, показує, що підприємство, яке прагне знайти такого партнера, повинно мати чіткі уявлення про пропоноване виробництво, його масштаби і ринковий потенціал продукту, ціни, способи просування продукту на ринок, майбутні прибутки і т. д. Як правило, сам підприємець, як би приваблива для нього ідея небула, часто не зможе самостійно забезпечити потрібними

ресурсами її реалізацію. Необхідні інші учасники цієї економічної гри. Підприємцю слід переконатися самому і переконати свого потенційного партнера в тому, що цілком можливо сформуванню необхідний кадровий потенціал, матеріальні та фінансові ресурси, які дозволять налагодити прибутковий бізнес.

Першим кроком у цьому напрямку є планування – складання бізнес-плану майбутнього підприємства. При цьому інвестиції, якщо вони необхідні, можуть розглядатися як похідні якості розробки бізнес-плану. У ньому відбиваються усі аспекти майбутньої підприємницької діяльності: характер продукції або послуг, коло покупців і постачальників, технології та організація діяльності, ціни та прибутковість підприємства, а також можливість протистояти економічним, фінансовим, політичним та іншим ризикам.

12. Цілі підприємств

Відомі різні погляди на цілі підприємницької діяльності. Один із найбільш поширених – «заробляти максимально можливий прибуток». Подібна мета, яка фактично полягає у максимізації прибутку, представляється цілком природною, оскільки прибуток становить одне з джерел розвитку бізнесу та доходів власників підприємства. Між тим, є достатньо спірних моментів у тому, щоб орієнтувати бізнес виключно на максимізацію прибутку. По-перше, певний рівень прибутку завжди асоціюється з відповідним ризиком діяльності. Чим вище розмір очікуваного прибутку, тим більше ризик його не отримати. По-друге, надмірна увага до прибутку підприємства не бере до уваги феномен часу, протягом якого цей прибуток буде отримано. По-третє, прагнення до максимізації прибутку орієнтує менеджмент підприємства таким чином, що в межі управлінських дій часто потрапляють непродуктивні джерела

його формування і росту: від короткострокових факторів до не цілком легальних фінансово-економічних операцій.

Інший підхід до представлення цілей підприємницької діяльності впливає із запитання про те, як доходи підприємства оцінюються інвесторами: власниками, акціонерами, пайовиками та ін. Оцінюючи підприємство, а значить і доцільність власних вкладень, інвестор розглядає, щонайменше, три моменти:

- а) ризик, з яким пов'язані господарські операції підприємства;
- б) період часу, протягом якого доходи підприємства коливаються в ту чи іншу сторону;
- с) розмір і динаміку доходів.

Зрештою, це визначає «добробут» власників та інвесторів. Підприємець, навіть якщо він одночасно є і власником і менеджером, має розглядати кожне своє рішення саме під цим кутом зору. Якщо підприємницькі рішення плануються коректно, можна очікувати підвищення ринкової вартості підприємства, його інвестиційної привабливості, а значить і стабільності доходів. Одним із позитивних результатів цього є розширення доступу підприємства до фінансових ресурсів розвитку.

Таким чином, більш обґрунтованим є уявлення про цілі підприємництва як про *максимізацію в довгостроковій перспективі добробуту власників підприємства.*

1.3. Соціальна відповідальність підприємств

У певних ситуаціях завдання, які ставить перед собою підприємець, можуть суперечити суспільним і соціальним інтересам. Це відноситься, наприклад, до проблем забруднення навколишнього середовища. Витрати на здійснення екологічних заходів носять настільки тривалий характер, що підприємці, навіть у стратегічній перспективі не завжди відчують їх економічну доцільність. Планування бізнесу без обліку соціальних інтересів незмінно буде породжувати конфлікти, вимагати додаткових витрат і призведе до загрози існування

підприємства. Таким чином, підприємець спочатку повинен бути соціально відповідальним за результати діяльності свого бізнесу.

Принцип соціальної відповідальності проявляється також і в тому, що підприємець за родом своєї діяльності обслуговує споживачів, які практично завжди не мають повної інформації про пропонований їм товар: з яких матеріалів він виготовлений, за якою технологією, з якими наслідками пов'язано його споживання і подальша утилізація тощо. У підприємця може виникати спокуса, маніпулюючи інформацією в рекламі і підчас просування товару на ринок, «проштовхувати» неякісну продукцію або завищувати ціни в розрахунку на легке отримання прибутку.

Забезпечення високої якості вимагає достатніх витрат ресурсів. Ці витрати, однак, необхідно нести, оскільки споживачі раціональні у своїй поведінці і в результаті можуть відвернутися від продукції підприємства, віддаючи перевагу кращій. Невипадково один із принципів поведінки споживачів у розвинених країнах формулюється так: «не купуйте низькоякісні товари, оскільки цим ви допомагаєте виживати їх безвідповідальним виробникам».

1.4. Ключові питання бізнесу

Рішення про початок підприємницької діяльності чи її продовження на основі нової ідеї бізнесу передбачає необхідність дати відповідь на п'ять основних і взаємозалежних питань:

1. Що саме виробляти (яку послугу надавати)?
2. Для кого виробляти, тобто, кого слід розглядати як споживачів?
3. Як виробляти, на підставі яких технологій?
4. Скільки виробляти, так, щоб це купувалося?
5. За якою ціною продавати?

Питання про те, що виробляти прямо відноситься до генерування підприємницької ідеї. Воно розглядається далі.

Відповідь на питання про цільову групу споживачів дуже важливе спочатку, оскільки багато інших питань найтіснішим чином пов'язані з її характеристиками або особливостями. Багато чого залежить від того, якими є уподобання споживачів щодо, наприклад, якості, упаковки, методів споживання, інформованості, наявності товарів-замінників, здатності оплачувати покупку тощо. Можна уявити собі, що обрані технології та обсяги виробництва в значній мірі залежать від того, що являють собою споживачі цього товару. Оскільки споживачі впливають на розмір ціни реалізації, технології та обсяги виробництва формують рівень витрат підприємства. У свою чергу, ціни і витрати зумовлюють прибутковість бізнесу, його здатність до виживання і розвитку.

1.5. Генерування підприємницької ідеї

Підприємницька ідея може виникати як спонтанно, так і в результаті цілеспрямованого аналізу. Факт спонтанного народження ідеї є свого роду «осяянням», коли уявлення про можливий характер бізнесу з'являється у підприємця без видимих логічних підстав. За цим часто ховаються спостереження, життєвий і професійний досвід і т. д. Осяяння зустрічається не часто і тому представляється недостатньо продуктивним, хоча і дивує сміливістю і новизною ідей.

Іншими ситуаціями генерування підприємницької ідеї є (1) тиск ринку і (2) стрибки розвитку технології. Тиск ринку означає ситуацію появи незадоволеного попиту на певний товар чи послугу. В будь-якому випадку підприємець повинен представляти причини цього. Привабливим для майбутнього бізнесу є попит, стійкий у досить віддаленій досяжній перспективі. Найгіршим варіантом представляється сезонний попит чи попит, викликаний тимчасовим зміною уподобань споживачів. Останні варіанти припускають необхідність передбачити в бізнес-плані можливі коливання або скорочення обсягів реалізації.

Стрибки розвитку технології є джерелом формування підприємницьких ідей, коли в результаті технологічного прогресу з'являються науково-технічні рішення, здатні скласти основу нових продуктів або виробничих процесів.

Коли мова йде про формування підприємницької ідеї, не слід не враховувати рахунки і просте бажання підприємця почати бізнес або розвинути наявний. Крім згаданого, змістом процесу формування ідеї може бути імітація чи повторення чужого досвіду. Прикладом такого «повторення» є придбання франшизи (franchising) або, фактично, права використання відпрацьованої вже технології, торгової марки, кола постачальників і т. п.

Підприємницька ідея може також полягати в прагненні зайняти певну вільну нішу ринку того чи іншого товару.

1.6. Основні вимоги до ідеї бізнесу

Які б обставини не впливали на фактичне ведення підприємницької діяльності, в її основі завжди знаходиться ідея бізнесу. До формулювання ідеї пред'являються певні вимоги:

1. Ідея бізнесу повинна бути орієнтована на конкретну групу споживачів. Це дозволяє врахувати потреби ринку і зайняти на ньому міцну позицію.

2. Вона повинна орієнтуватися на задоволення якомога більш постійної потреби або передбачати можливість подальшого розвитку бізнесу в напрямку вдосконалення товару, виробництва нового, територіального розширення бізнесу, включення в орбіту інтересів нових груп підприємців і т. п.

3. Товар (або послуга), який передбачається виробляти, як ядро підприємницької ідеї, повинен «закривати» певну незайняту нішу ринку. В іншому випадку з моменту початку функціонування підприємства виникне необхідність у протидії конкурентам. Це буде відволікати додаткові ресурси, знижуючи ефективність діяльності.

4. Ідея повинна мати можливість технічної реалізації, що означає не тільки доступ до ринків сировини, матеріалів, комплектуючих виробів. Важливо також забезпечити виробництво необхідними технологією та обладнанням і створити умови, що відповідають виробничим стандартам. Особливе значення має кваліфікація кадрів, управлінська і технологічна культура.

Задоволення зазначеним вимогам дозволить свідомо уникнути значних помилок і створить основу тривалої та успішної підприємницької діяльності.

До найбільш типових *помилки*, які допускаються при генеруванні підприємницької ідеї, можуть бути віднесені:

- орієнтація на продукт (товар або послугу) – бізнес-плани, в яких більше місця приділено опису власне виробу, ніж деталізації того, хто буде його купувати, і як він буде продаватися, змусять інвесторів підозрювати, що компанія насправді – лише «дитячий манеж, в якому власники можуть грати з самими останніми іграшками» (Rachman D. J. Business today [Текст] / D. J. Rachman, M. H. Mescon ; consult. ed. C. Bovee, J. Thill. – New York : Random House, Business division, 1987. – 643 p.: ill.);

- проєктовані показники, які надмірно відхиляються від базових для галузі. Кожна галузь має базовий діапазон фінансових результатів. Підприємці можуть визначати ймовірні межі прибутку галузі, вартість продажів, цін виробів і т. д., досліджуючи статистичні дані чи аналітичні публікації. Якщо бізнес-план передбачає показники, які різко відрізняються від базових по галузі, інвестори будуть вважати, що бізнес-план є необґрунтовано оптимістичним;

- нереалістичне проєктування темпів зростання. Підприємці мають тенденцію перебільшувати очікування довгострокового зростання. Інвестори знають і чекають цього. Якщо захоплюючі проєкти не пояснюються і переконливо не обговорюються в бізнес-плані, інвестори, імовірно, будуть упевнені, що підприємець не зробив достатньо необхідне опрацювання проєкту;

— наголос на індивідуальне виконання товару. Коли основний продукт компанії має бути змінено або спеціально розроблено для кожного клієнта, потенційні інвестори бачать високі витрати і низький прибуток. Спеціально розроблені товари або послуги можуть бути успішними, але підприємці цього типу повинні очікувати опір, коли вони спробують залучити інвестиції. При значному виборі, інвестори мають тенденцію відхиляти подібні проекти, якщо не може бути доведена можливість забезпечення високого прибутку.

Крім того, слід звернути увагу і на помилки, що можуть бути «вбудовані» у зміст підприємницької ідеї. Вивчення невдалих починань і тих підприємств, що зупинилися в ранніх стадіях росту, показують зразки помилок і часто грубих помилок. Серед них слід виокремити:

1. *Сприйняття бізнесу як хобі.* Потенційні підприємці часто входять у бізнес, вважаючи, що це свого роду хобі. Такий підхід неправильний і небезпечний. Помилковою є думка про те, що довічне хобі може автоматично бути перетворено в бізнес. Той, хто має хобі, незалежно від того, наскільки це заняття кваліфіковане або творче, часто відчуває нестачу критичного ділового досвіду, настільки істотного для успіху.

Хобі можуть служити лише як багатообіцяючі трампліни для ділових підприємств, якщо на додаток до творчих або технічних навичок підприємець володіє здібностями менеджера.

2. *Спроба зробити бізнес привабливим кожному.* Як правило, власник бізнесу вважає, що звернення до найширшого діапазону споживачів — безпомилкова умова успіху. Однак такий приблизний підхід створює компанію, яка, ймовірно, буде слабка в кількох областях швидше, ніж сильна в одному. Більш сильний підхід полягає в тому, щоб сфокусувати бізнес, ідентифікуючи певний ринковий сегмент і підбираючи необхідні ресурси (товари, рекламу, персонал тощо), щоб стати суттєвим фактором на цьому ринку. Наприклад, можна звернутися до єдиної (окремої) за віком категорії споживачів (літні громадяни або підлітки) або до центру однієї соціально-економічної групи, і

дотримуватися єдиного (окремого) пункту (точки) продажу (цінові знижки, висока мода, або уважне обслуговування клієнта).

3. *Спроба реалізувати підприємницьку ідею за наявності занадто малих грошових коштів.* Дуже небагато підприємств відразу стають успішними, більше всього втрати мають місце протягом перших місяців, навіть років, перед перетворенням у прибуткові. При плануванні починань необхідно передбачати песимістичний сценарій, проектуючи щомісячний дохід на рівні мінімуму та максимальні витрати протягом того чи іншого початкового періоду. Тут важливо звернути увагу на точку, в якій дохід перекриє витрати. Це дозволить розрахувати кількість грошей, необхідних для того, щоб покрити нестачу грошових ресурсів. До цього необхідно додати об'єм початкових інвестицій, включаючи фінансування оборотного капіталу. Таким чином, можна визначити мінімальну кількість коштів, необхідний, щоб почати бізнес.

4. *Невдала оцінка кредитних ризиків.* Цьому слід приділити пильну увагу перш, ніж ризиковані дії створять загрозу фінансовій безпеці підприємства.

5. *Встановлення необґрунтованих цін.* Питання полягає в підтримці тонкого балансу між потребою підприємства отримувати прибуток і відчуттям споживачами цінності покупки.

6. *Виснаження бізнесу.* Щедра зарплата, премії, і службові машини розглядаються як визнані нагороди за успіх. Вони, однак, можуть сприяти виснаженню ресурсів підприємства. Кращий підхід полягає в тому, щоб планувати витрати такого виду у відсотках від доходу.

1.7. Загальна структура бізнес-плану

Загальна структура бізнес-плану представлена логікою планування і те, які саме акценти будуть зроблено, залежить від особливостей власне бізнесу: фази розвитку ринку, сегменту споживачів, галузі діяльності, масштабів виробництва та ін. Бізнес-план традиційно може бути представлений в таких основних розділах:

1. *Резюме.* Дає інформацію про ідею та основні завдання проекту, а також про плановані обсяги діяльності та фінансові результати.

2. *Загальна характеристика продукції та послуг.* Відповідає на питання, що передбачається запропонувати споживачам.

3. *Оцінка галузі господарської діяльності.* Представляє результати аналізу господарського та економічного оточення, в якому передбачається здійснювати діяльність.

4. *План маркетингу.* Описує результати проведених маркетингових досліджень цільового ринку.

5. *План виробництва.* Розглядає питання технології та організації виробничої діяльності підприємства, що проектується.

6. *План постачання.* Подає інформацію про постачальників товарів, сировини, комплектуючих або напівфабрикатів, а також описує особливості організації поставок.

7. *Фінансовий план.* У ньому розрахунковим шляхом обґрунтовуються фінансові результати діяльності проектного бізнесу.

8. *Ризики.* Представляє результати аналізу ризиків проекту, передбачені шляхи їх скорочення.

1.8. Зміст розділів бізнес-плану

Нижче наведено основні питання, на які слід дати відповідь під час розробки бізнес-плану, і які фактично формують його зміст.

1. *Резюме*
 - У чому полягає ключова ідея проекту?
 - Що передбачається виробляти або які послуги надавати?
 - Для кого буде вироблятися продукція або послуги, і як споживач буде її використовувати?
 - Яких обсягів реально передбачається досягти?
 - За якими цінами передбачається реалізовувати продукцію чи послуги?

– У чому полягають конкурентні переваги проекту (виробничо-технологічні, експлуатаційно-технічні, соціально-економічні та інші), в чому зазначені переваги виражаються і чим вони забезпечуються?

- У чому полягає організаційно-господарська схема проекту?
- Які фінансові показники проекту?
- Розмір і розподіл кредитних вкладень або інвестицій;
- Динаміка обсягів реалізації у натуральному вираженні;
- Ціна одиниці продукції або послуг;
- Формування валового прибутку;
- Платежі до бюджету;
- План повернення коштів кредитором або виплати дивідендів інвестору;

- Розрахунковий термін окупності вкладень;
- Оцінки рівня ризику.

2. Загальна характеристика продукції або послуг

– Які потреби можуть бути задоволені цією продукцією або послугами?

- Для яких споживачів призначено продукцію або послуги?
- Чи відомі товари або послуги-замінники?
- Які конкурентні переваги цієї продукції або послуги по відношенню до аналогічної або замінної: виробничо-технологічні, експлуатаційно-технічні, соціально-економічні, екологічні та інші?

- Чи є захищеними ідеї, розробки і т. п.?

3. Оцінка галузі господарської діяльності

– Яке позиційне положення цієї продукції (послуг), чи визначено відповідний сегмент ринку?

– Які загальні характеристики цього сегмента ринку (групи споживачів): річний платоспроможний попит, напрям його динаміки, чутливість до цін, ризиків та інші?

– Які групи підприємств або підприємства зайняті випуском аналогічної або замінної продукції?

– У чому полягають конкурентні сили і слабкості найближчих потенційних конкурентів: якості, обсяги, ціни,

обслуговування, гарантії, пільги, канали реалізації, джерела сировини, кадри, розташування та інші?

4. План маркетингу

– Які передбачені канали і форми реалізації продукції чи послуг (традиційні або нові, оптова або роздрібна торгівля, фірмова торгівля, дилерська мережа, доставка споживачеві та інші)?

– Як передбачається здійснювати просування продукції або послуг на ринок: канали комунікації, аналіз, стимулювання й інше?

– Яка вибрана стратегія реклами (стратегія і ключова ідея рекламної кампанії)?

– Яка вибрана цінова політика?

– Як буде здійснюватися зворотній зв'язок зі споживачем?

– Чи є кваліфіковані фахівці в області маркетингу та реклами, якщо ні, то як їх передбачається залучити або підготувати?

– Чи передбачається реєстрація товарного знака?

– Чи передбачається реалізація за кордон: канали, споживачі, обсяги, ціни, спеціальні умови й інше?

5. План виробництва

– Який ступінь завершеності технічної підготовки виробництва: випробування, експертиза, досвідчений або комерційний зразки, робочі креслення, оснащення та інше?

– Чи є в наявності виробничі площі, ділянки землі: договори оренди, власні ділянки, акти на відведення землі та інше?

– Чи необхідно, якщо так, то яке технологічне обладнання, комунікації, технології та інше?

– Чи встановлено ступінь вертикальної інтеграції виробництва: ідеї, дослідження, розробки, дослідне виробництво, дрібносерійне виробництво, серійне виробництво?

– Чи встановлено ступінь горизонтальної інтеграції виробництва: повний виробничий цикл, кооперація з виробництва, надійність партнерів, їх виробничі можливості, досвід та інше?

– Чи є і як задовольняються спеціальні вимоги до обладнання, технологічного процесу: точність обробки, активне середовище, забезпечення безпеки, запиленість та інше?

– Який ступінь утилізації відходів, екологічна чистота?

– Чи є кадри відповідної кваліфікації, якщо ні, то як передбачається їх залучити, підготувати?

– Якою є організаційно-виробнича структура управління?

– Як планується процес підготовки і освоєння виробництва?

6. План постачання

– Чи є достатні джерела сировини, матеріалів, комплектуючих (дані геологорозвідки)?

– Чи не передбачається дія обмежуючих факторів, якщо так, то якими заходами передбачається усунути їх вплив?

– Яка віддаленість постачальників?

– Умови і вимоги до транспортування і розрахунків: вид транспорту, спосіб відвантаження, розподіл транспортних витрат, порядок оплати, санкції та інше?

– Яка динаміка цін на сировину, матеріали, комплектуючі?

– Чи є необхідні умови для складування, передвиробничої підготовки?

7. Фінансовий план

Фінансовий план містить графік фінансування витрат з освоєння обсягів виробництва, графік повернення позикових коштів або виплати дивідендів, а також план формування основних фінансових показників.

Формування основних фінансових показників у плані фактично представляються за планованими періодами: звіт про фінансові результати, баланс, а також основні фінансові показники: ліквідності, платоспроможності, забезпеченості, автономності та ін.

8. Ризики

Дається уявлення про можливі ризики економічного, фінансового, соціально-політичного та іншого характеру. Оцінюється можливий ступінь впливу ризиків на показники діяльності підприємства. Розглядаються заходи, передбачені для скорочення ризиків і подолання можливого їх негативного впливу.

Терміни:

Підприємництво	Ключові питання бізнесу
Підприємницька ідея	Соціальна відповідальність
Тиск ринку	Франшиза
Стрибки технології	Ніша ринку
Бізнес-планування	Реалізованість ідеї
Резюме	План маркетингу
План виробництва	Фінансовий план

Питання для перевірки знань:

1. У чому проявляється підприємництво?
2. Надайте визначення поняттю «підприємництво».
3. У чому полягають соціальні результати підприємницької діяльності?
4. Якою є роль бізнес-планування?
5. Чому максимізацію прибутку не слід розглядати у якості мети підприємницької діяльності?
6. Назвіть три причини, через які прагнення до отримання високих прибутків не може бути головною метою підприємницької діяльності.
7. У чому полягають сучасні погляди на цілі підприємницької діяльності?
8. Назвіть три основні фактори інтересу інвестора до підприємства?
9. Що означає і в чому проявляється соціальна відповідальність підприємців?
10. На які п'ять питань має відповісти підприємець, починаючи або розвиваючи свій бізнес?
11. Як з'являються підприємницькі ідеї, що є їх джерелом?
12. Яким чотирьом вимогам повинна відповідати ідея бізнесу, щоб забезпечити його успішне і довгострокове функціонування?
13. Що є факторами, які стимулюють появу підприємницьких ідей?

14. У чому потенційна небезпечність сприйняття підприємцем бізнесу як хобі?
15. Чому спроба зробити бізнес привабливим кожному розглядається як груба підприємницька помилка?
16. Як розуміти ситуацію «встановлення необґрунтованих цін»?
17. У чому полягає і які причини можуть викликати «виснаження» бізнесу?

Література

1. Економіка та організація виробництва : [підручник] / [за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера]. – К. : Знання, 2007. – С. 614–619.
2. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 5–33.
3. Осіпов В. І. Економіка підприємства : [підручник] / В. І. Осіпов. – Одеса : Маяк, 2005. – С. 30–42.
4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 108–112.
5. Халтаева С. Р., Яковлева И. А. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 11–23.
6. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л. І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – С. 340–361.

Тема 2

Пропозиція товару (послуги)

Матеріал теми представляє основу для розвитку підприємницької ідеї та подальшої розробки маркетингової частини бізнес-плану. У ньому розкриваються два аспекти діяльності підприємства щодо: по-перше, продукт (послуга) – ринок, де розглядаються питання формування концепції товару, визначення характеристик цільового сегмента і ємності ринку, по-друге, підприємство – ринок, де відображаються важливі для підприємства питання стратегії входу на ринок. Значне місце відведено поясненню змісту стратегій входу на ринок та методиці проведення SWOT аналізу.

Питання теми:

- 2.1. Концепція продукту (послуги).
- 2.2. Характеристика сегмента ринку.
- 2.3. Практичні прийоми аналізу сегмента ринку.
- 2.4. Обсяги реалізації товару (надання послуг).
- 2.5. Оточення бізнесу, аналіз конкурентного середовища.
- 2.6. Стратегія входу на ринок.
- 2.7. SWOT-аналіз.

2.1. Концепція продукту (послуги)

Поняття «концепція» являє собою єдиний визначальний задум, провідна думка чи ідея майбутньої підприємницької діяльності. Таким чином, під концепцією розуміється загальне уявлення про підприємство, вироблений товар, цілі, що ставить перед собою підприємець, починаючи свій бізнес.

Наприклад, підприємець, який має намір представити на ринку алюмінієві конструктори для дітей 7-12 років, може визначити концепцію свого бізнесу як «стати провідним підприємством регіону в постачанні товарів високої якості для

навчального розвитку дітей та організації їх дозвілля». Іншими словами, концепція передбачає:

- можливість розвитку продуктової лінії (номенклатури продукції) як товарів для дітей взагалі;
- цільовий орієнтир – «стати провідним підприємством регіону»;
- обмеження, які визначаються спеціальними вимогами якості до продукції дитячого асортименту.

Тому на цьому етапі планування важливо представити загальну концепцію передбачуваного бізнесу. За можливістю чітко сформулювати її.

Концепція продукту розвивається в напрямку конкретизації її положень. Мається на увазі характеристику всіх товарів (послуг), які включені в розгляд при складанні бізнес-плану. При цьому, основними характеристиками, які істотно визначають подальший характер діяльності, є наступні:

1. Сфери і способи застосування (основні та другорядні).
2. Відмінні риси продукту або послуги і те, як це робить їх більш цінними для клієнтів порівняно з тим, що на сьогодні представлено на ринку.
3. У чому полягають унікальні якості пропонованого продукту, і як вони будуть сприяти проникненню підприємства на ринок?
4. Яким чином вдається утилізувати товар після його використання?
5. Яким за тривалістю є життєвий цикл пропонованого товару (послуги), як швидко настає його моральне старіння (відносна втрата споживчих якостей внаслідок інтенсивної експлуатації, технічних удосконалень тощо)?

У тому випадку, якщо товар (послугу) ще тільки належить розробити, необхідно мати чітке уявлення про час і кошти, необхідні для повного завершення розробки, випробувань, пробних продажів до остаточного подання товару на ринок.

2.2. Характеристика сегмента ринку

Сегмент ринку являє собою групу споживачів цього продукту, яка, завдяки спільним цінностям, середнього рівня доходів, освіти, віку, місця проживання тощо, демонструє однакову поведінку як реакцію на ту чи іншу ринкову ситуацію. Наприклад, чоловіки, що працюють на великому підприємстві, і повертаються додому після закінчення робочого дня; молоді люди, які вирішили створити сім'ю; непрацюючі жінки – пенсіонерки; малі підприємства, зайняті ремонтом квартир і т. п.

Важливо, що на кордонах сегмента завжди можна виявити маргінальну групу споживачів, яка до певного моменту ще може бути віднесена до цього сегмента. Ця група значно більш чутлива до зміни, наприклад цін, моди, дизайну та інших факторів.

В якості критеріїв вибору сегмента беруть наявність таких його характеристик, які зумовлюють як бажання, так і можливість придбання пропонованої підприємцем продукції або послуги.

Можна запропонувати наступний набір характеристик сегмента:

1. Стимули споживача. Серед них виділяються:
 - якісні орієнтири, що створюють, крім незадоволених потреб, мотивацію до придбання товару чи отримання послуг;
 - корисність як ступінь задоволення потреби;
 - імідж як властивість товару задовольняти прагнення споживача до підтримки певної престижності соціального статусу;
 - ціна як засіб економії і відносного приросту доходу (відзначимо, що для деяких типів сегментів ціна, в той же час, може виступати і засобом формування іміджу);
 - якість, яка, як правило, оцінюється споживачами в напрямку «чим вище – тим краще».

2. Відносний обсяг потреби.

Являє собою питому вагу платоспроможного попиту на товар або послугу в загальному обсязі платоспроможного

попиту цієї групи споживачів. Практика показує, що бізнес ефективно працює в сегментах, де відносна потреба перевищує 50 %. Подібне орієнтування бізнесу приносить значну за масою реалізацію, але пов'язано з деяким зниженням прибутковості.

3. Інформованість споживачів.

Являє собою суму знань про товар (послугу), умови та способи використання (споживання), надійності, ступеня утилізації і т. п.

Споживачі, які мають середній рівень інформованості, мають і більш високу купівельну силу.

4. Чутливість до корисності, іміджу, ціни.

Є ступенем реагування на зміну основних чинників мотивації (див. п. 1).

5. Прийняття ризику.

Оцінюється відносної ступенем ризику, у сфері якої споживач воліє отримувати користь від використання товару (споживання послуги). Більшість груп споживачів відноситься до категорії, які уникають ризику.

6. Ступінь незадоволеності товаром-замінником.

У цьому випадку маються на увазі товари, призначені для задоволення тієї ж або аналогічної потреби. Залежно від рівня, на якому розглядаються потреби, кількість замінників продуктів або послуг може бути неоднаковою. У будь-якому випадку, слід розглядати весь можливий їх спектр.

Зазначені характеристики можуть бути покладені в основу вибору цільового сегмента ринку, який передбачається обслуговувати. Техніку такого аналізу представлено нижче.

Роль аналізу ринку в забезпеченні успішності реалізації підприємницької ідеї

Мета дослідження ринку – виявлення споживчих запитів, визначення сегментів ринку та вивчення процесу покупки для поліпшення якості і прискорення процесу ухвалення рішень з маркетингу.

У процесі аналізу ринку підприємець фактично відповідає на одне з ключових питань бізнесу – для кого виробляти продукцію (надавати послуги)? Як це не тривіально, але якщо

продукція або послуга спочатку не затребувані споживачами, підприємницька ідея залишається лише фантазією і не може бути успішно реалізована. Ця обставина визначає важливість цього розділу бізнес-плану.

Аналіз ринку охоплює не тільки визначення цільового ринкового сегмента. У його сферу входить дослідження цієї групи споживачів, з'ясування того, чи присутні на ринку товари-замінники або підприємства-конкуренти. В цьому сенсі велике значення має встановлення конкурентних переваг власного продукту або послуги.

Результатом роботи над цим розділом є визначення обсягів виробництва та їх динаміки. Крім того, дані розділу багато в чому визначають передбачувані канали збуту, план маркетингу, розмір необхідного позикового капіталу тощо.

Методи оцінювання сегментів споживачів

Перш за все, необхідно вибрати цільовий сегмент споживачів. У зв'язку з цим потенційні споживачі повинні бути класифіковані за однорідними групами, відповідно до їх визначних ознак: статевих характеристик, роду занять, сімейного або соціального стану і т. д. Іншими є характеристики споживачів ринку промислової продукції. Вони розрізняються, наприклад, за обсягами і способам споживання, особливостями ринку реалізації кінцевої продукції, технологічним вимогам та ін. У кожному випадку ознаки класифікації повинні бути істотні для прийняття споживачем рішення про покупку.

Велике значення має аналіз того, як споживачі будуть купувати товар: оптом, дрібними партіями, вроздріб, зі складу виробника, через дилера, мережа пунктів обслуговування та ін. Таким чином, необхідно поглибити характеристику споживачів, розглядаючи їх чутливість до цін, ризику, якості і тощо.

Оцінювання розмірів ринку і тенденцій його розвитку

Ця частина аналізу проводиться на підставі даних офіційної статистики, аналітичних оглядів, соціологічних опитувань чи припущень, заснованих на логічних міркуваннях. У будь-якому випадку повинен бути зроблений огляд сформованих тенденцій ринку, а також представлені основні фактори, що впливають на

динаміку ринку (тенденції розвитку галузі, соціально-економічні фактори, урядова політика та ін.)

Оцінки ринку оформляються в простій формі таблиці або доповнюються графічними ілюстраціями.

Поняття конкуренції та конкурентних переваг

Цей етап аналізу полягає в позначенні тих властивостей і атрибутів товару (послуги), які будуть виділяти його з числа присутніх на ринку, роблячи його конкурентоспроможним.

Конкуренція – суперництво між фірмами, яке ведеться за споживачів або ринки.

Конкурентні переваги – якості, які роблять продукт (послугу) більше бажаним, ніж ті, що пропонуються на ринку конкурентами.

Аналіз проводиться шляхом виконання кількох послідовних кроків:

1. Виділення ключових конкурентів, оцінка слабких і сильних сторін їх діяльності (ціна, рівень якості, частка ринку, канали розподілу товару, загальна фінансова позиція тощо) – табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз ключових конкурентів¹

Показники оцінки	Підприємства-конкуренти				Сума балів
	А	Б	В	...	
Доля ринку	0,18	0,25	0,09	...	1,0
Ціна	4	5	2		17
Рівень якості	5	3	3		15
Стійкість каналів розподілу	4	3	2		11
Фінансова позиція	3	2	3		11
...	...	...	...		
Сума балів	24	18	16		77
Сума балів з урахуванням долі ринку	4,32	4,5	1,4		11,5

¹ Бали призначаються в інтервалі від 0, що означає дуже низька оцінка, до 5 – дуже висока. Наприклад, підприємство, ціна на продукцію якого буде нижчою, отримує 5 балів за відповідною позицією.

Аналіз таблиці дозволяє визначити, які підприємства можуть представляти конкурентну загрозу і, які чинники зумовлюють їх сильну конкурентну позицію.

2. Порівняння конкуруючих товарів і товарів-замінників (послуг) з точки зору займаної ними частки ринку, якості, ціни, споживчих характеристик, способів і термінів доставки, післяпродажного обслуговування, гарантій та інших – табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз товарів замінників

Показники оцінки	Найменування товарів-замінників				Сума балів
	А	Б	В	...	
Доля ринку	0,33	0,15	0,28	...	1,0
Якість	3	5	3		18
Відносний рівень ціни	4	3	3		14
Основна споживча характеристика	3	5	2		12
Доступність для споживачів	3	4	4		14
Гарантій обслуговування	2	4	2		9
Витрати на переключення	4	5	3		16
...	...	...	...		
Сума балів	31	38	28		114
Сума балів з урахуванням долі ринку	10,2	5,7	7,8		

Результатом аналізу таблиці є визначення загроз з боку товарів-замінників. Зокрема, можна зробити висновки щодо того, які з товарів цієї групи є досить конкурентними, а також визначити характеристики, які роблять товари-замінники конкурентоспроможними.

3. Формулювання конкурентних переваг пропонованої продукції (послуг).

У висновках бажано показати, яким чином або в якій стратегії передбачається «виходити» на ринок.

2.3. Практичні прийоми аналізу сегмента ринку

1. Аналіз конкурентного середовища.

Наведена на рис. 1 матриця дозволяє визначити місце передбачуваного бізнесу в конкурентному середовищі.

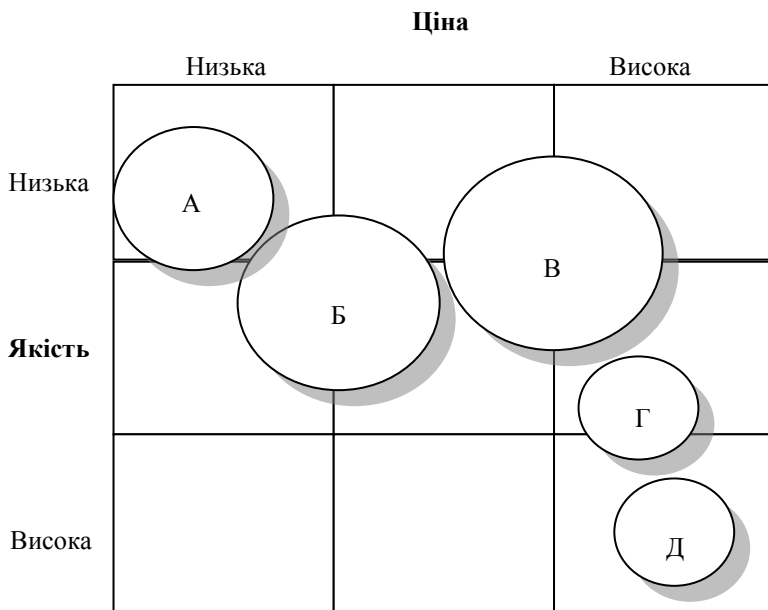


Рис. 1. Матриця конкурентів

Положення конкурентів ідентифікується колом, площа якого відповідає частці ринку. Як видно, без того, щоб не ініціювати конкурентні рухи на ринку, новий бізнес може зайняти вільні ніші в області «низька якість – середня ціна» і «висока якість – середня ціна». Остання позиція переважна. З рисунка, наприклад, видно, що вільними від конкуренції і кращими є зони «середній і низький рівень ціни» – «висока якість».

2. Виділення цільової групи споживачів.

П'ять рівнів, які можуть істотно визначати поведінку сегмента – цей приклад відноситься до підприємства хімічної чистки одягу. Так, наприклад, жінки до 40 років більш схильні до додаткових витрат, що підтримує імідж. Крім того, ці витрати посилюються у зв'язку з аналогічними витратами, які пов'язані з потребами членів сім'ї.

Таким чином, очевидно, що потенційно можливе число споживчих сегментів становить у нашому прикладі 192. З них в якості цільового сегмента обрано лише один.

Жінки у віці 20-40 років з вищою освітою, які мають сім'ю із середнім місячним доходом не більше 1800 грн на кожного члена сім'ї.

Це не означає, що до складу споживачів не увійдуть представники інших сегментів, однак при плануванні споживчих якостей і визначенні обсягів надання послуг (продажу товарів), побудові маркетингової стратегії у першу чергу повинні бути враховані переваги цільової групи споживачів. Усі інші розглядаються на цьому етапі як маргінальні, і їх залучення може в подальшому ініціюватися і підтримуватися методами реклами та просування, спеціальної ціновою політикою і т. д.

Для близьких сегментних груп можливе проведення аналізу цільового сегмента на основі специфічних характеристик, які визначають перевагу роботи з цим сегментом. Такими характеристиками є:

1. Відносна частка ринку – чим вища частка ринку, яку займають споживачі цього сегмента, тим більшими є можливості досягнення економії масштабу і тим вище потенціал стійкості бізнесу.

2. Стимули до споживання. В цілому являють собою певний набір стимулів, під впливом яких приймається рішення про покупку. Розрізняють стимули внутрішнього по відношенню до споживача характеру (фізичні і духовні потреби, прагнення до самоствердження, схильність до економії, звички) і стимули зовнішнього характеру (групові інтереси, звичаї, традиції, соціальні цінності, особливості основного технологічного укладу). Чим вище і стійкіше стимули до споживання, тим більше привабливим представляється сегмент.

3. Відносний обсяг попиту. Ця характеристика оцінюється частіше експертним шляхом. Вона означає стійкість, частоту виникнення і ступінь потреби в товарі чи послугі. Наприклад, відносний обсяг попиту на хліб є дуже високим. Навпаки,

послуги з роздрібною торгівлі імпортованими телевізорами мають нестійкий циклічний попит, а значить і його менший відносний обсяг.

4. Інформованість. Мається на увазі інформованість споживача щодо товару (показники якості, особливості конструктивних рішень, експлуатаційні характеристики, порівняльні переваги та ін.) При всіх рівних факторах перевагу слід віддавати більш поінформованим споживачам.

5. Чутливість до зміни:

- корисності;
- іміджу;
- якості;
- ціни.

Висока чутливість споживачів до цих характеристик товару або послуги значно підвищує ризики в реалізації проекту. Тому перевагу слід віддавати тим споживчим сегментам, які демонструють меншу чутливість. При цьому необхідно враховувати споживчу орієнтацію товару або послуги. Якщо, наприклад, передбачається в товарі реалізувати потреби в корисності, то висока чутливість до ціни та іміджу не буде визначальною у формуванні поведінки споживачів сегмента.

6. Неприйняття ризику. Високий ступінь неприйняття ризику відноситься до негативних характеристик споживачів. У зв'язку з цим, переважними будуть сегменти з середньою або низькою оцінкою цієї характеристики. Багато чого, однак, залежить від особливостей товару (або послуги), оскільки він спочатку може бути орієнтований на специфічне ставлення споживачів до ризику, як, наприклад, організація ігрового залу.

7. Незадоволеність товаром-замінником. Чим вище ступінь такої незадоволеності, тим, природно, привабливішою споживчий сегмент.

Вибір цільового сегмента може здійснюватися на основі методу експертної оцінки. Приклад його використання зображений у формі рейтингової оцінки – табл. 3.

Таблиця 3

Рейтинг характеристик груп споживачів

Характеристики	Групи потенційних споживачів				
	А	Б	В	Г	Д
Доля ринку, %	40	30	15	10	5
Стимули до споживання	2	3	3	1	1
Відносний обсяг попиту	1	2	3	2	3
Інформованість	1	3	1	1	2
Чутливість до зміни:	0	0	0	0	0
– корисності	3	2	1	1	1
– іміджу	1	1	3	3	2
– ціни	1	3	2	2	1
Неприйняття ризику	3	1	1	3	1
Незадоволеність товаром-замінником	1	1	3	1	3
Загальний рейтинг	21,2	13,8	4,8	1,4	0,7

Загальний рейтинг визначається з урахуванням частки ринку. З цього умовного прикладу видно, що слід віддати перевагу сегментам споживачів А та Б.

2.4. Обсяги реалізації товару (надання послуг)

Обсяги виробництва та реалізації товару (надання послуг) визначаються в результаті урахування декількох обмежень, які прямо впливають зі змісту прийнятої концепції бізнесу:

1. Кількості споживачів і обсягу платоспроможного попиту цільового сегмента.
2. Типу ринку, на якому припускає вести справу підприємств.
3. Пропускної здатності виробництва.
4. Необхідності забезпечити деякий заданий рівень виробничих витрат.

Обмеження у вигляді кількості споживачів та обсягу платоспроможного попиту цільового сегмента видається цілком природним.

Ринки можуть мати специфічні риси, що зумовлює і неоднакова поведінка на них економічних агентів: продавців і споживачів.

Так, одним із різновидів є ринок чистої конкуренції. Ринок вважається чисто конкурентним, якщо на ньому має місце наступне: (1) на ринку присутня велика кількість підприємств, кожне з яких займає незначну частину ринкового обсягу реалізації; (2) підприємства на основі однаковою технологією виробляють (продають) однотипний товар; (3) кожне підприємство має повну інформацію про ринок; (4) бар'єри входу-виходу або мінімальні або відсутні взагалі. Прикладом може служити ринок біржових товарів (зерна, металу, добрив, нафти і т. п.). Як правило, ціну товару на цьому ринку підприємство приймає як дану і впливати на неї не може.

Полярним по відношенню до ринку чистої конкуренції є монополійний ринок або монополія. Монополійний ринок відрізняється тим, що: (1) на ньому присутня одне або кілька підприємств-продавців і багато споживачів; (2) продавці виробляють продукт, який не має близьких замінників (наприклад, ринок електроенергії, послуги елеваторів, поштовий зв'язок і т. п.). На монополійному ринку підприємець має значні можливості впливати на ціну, а значить і на прибутковість підприємства, через маніпулювання обсягами продажів. Однак тут завжди є загроза потрапити під тиск антимонопольного законодавства.

Між ними знаходиться така форма як ринок монополістичної конкуренції, якому притаманні як риси чистої конкуренції, так і монополії: (1) значна кількість покупців і продавців; (2) відсутність відчутних бар'єрів входу-виходу з ринку; (3) певний ступінь унікальності товару. Прикладом може служити ринок канцелярських товарів, ринок хлібобулочних виробів, ринок продукції системи індивідуального пошиву, ресторанний бізнес та ін. На цьому сегменті ринку підприємець може забезпечити незначне підвищення ціни на свою продукцію і отримання монополійного прибутку. Проте, покупець оплачує більш високо саме унікальні властивості товару або послуги.

Що стосується пропускнуої здатності виробництва, то вона повинна відповідати запланованим обсягам продажів. Ця

відповідність багато в чому визначається серійністю виробництва. Так, для масового виробництва продукції ступінь використання виробничої потужності підприємства має складати 85-90 %, для серійного виробництва – 80-85 %, для дрібносерійного – 70-80 %, для одиничного – 60-70 %.

В умовах великого, масового і серійного виробництва важливе значення набуває економія масштабу. Частина витрат підприємства не залежить від обсягів виробництва (адміністративні витрати, витрати на збут, амортизаційні відрахування). Тому при збільшенні обсягів частка таких фіксованих витрат у витратах на виробництво одиниці продукції знижується. При незмінній ціні це збільшує прибуток. Крім того, у підприємця з'являється можливість більш гнучко будувати цінову політику (наприклад, в умовах ринку монополістичної конкуренції).

Визначення очікуваних обсягів продажів

Здійснюючи припущення щодо розміру ринку і тієї його частки, яку, як планується, буде займати пропонований бізнес зі своєю продукцією або послугою, необхідно мати на увазі, що досягнення передбачуваних обсягів продажів вимагає часу, і динаміка виходу на ринок має певну закономірність. Реальним представляються низькі темпи приросту продажів спочатку, потім – збільшення продажів, і після цього – насичення ринку з незначними темпами приросту або навіть скорочення продажів. У будь-якому випадку динаміка обсягів повинна бути обґрунтована.

Важливо зазначити, що такий прогноз динаміки ринку і частки нового бізнесу на осяжний найближчий період має здійснюватися в контексті песимістичного сценарію. По-перше, це зробить бізнес-план більш реалістичним. По-друге, будь-які позитивні тенденції, які ймовірно виявляться в майбутньому, будуть мати в результаті лише поліпшення фінансових показників діяльності.

Процес освоєння ринку можна задавати за допомогою темпів приросту. На рис. 2. представлено загальну тенденцію досягнення передбачуваних обсягів.

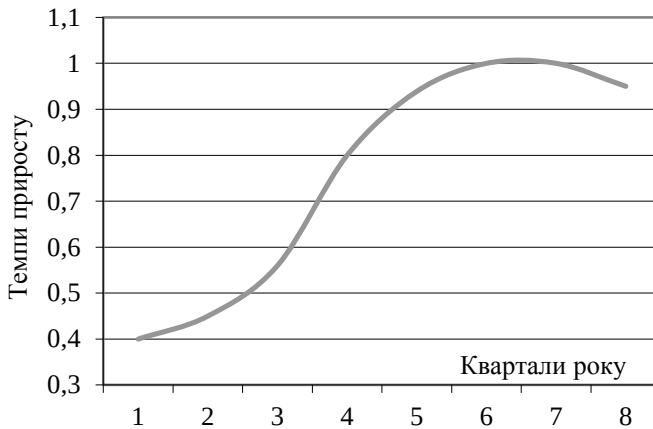


Рис. 2. Динаміка обсягів надання послуг

У табличній формі розрахунки виглядають, як показано у табл. 4.

Задана динаміка обсягів відтворює природний процес розвитку бізнесу. На графіку виділяються етапи освоєння ринку (квартали 1 і 2), коли підприємство стає відомим і починає залучати все більше число клієнтів; зростання (квартали 3-5), що супроводжується найбільш активною поведінкою на ринку; насичення (6 і 7), пов'язаного з певним вичерпанням можливостей експансії сегмента і входом у нього конкурентів; а також незначного спаду (квартал 8), після чого ринок може на певний час стабілізуватися.

Таблиця 4

Прогноз динаміки обсягів продажу товару (надання послуг)

Показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Темпи продаж, %	0,4	0,45	0,56	0,8	0,94	1	1	0,95
Обсяг товару:								
– тонн	12	13,5	16,8	24	28,17	30	30	28,5
– число клієнтів	2400	2700	3360	4800	5634	6000	6000	5700

2.5. Оточення бізнесу, аналіз конкурентного середовища

Досить повне уявлення про оточення бізнесу дає концепція п'яти сил М. Портера.

Кожна галузь має свій набір конкурентних характеристик або «правил гри». Незважаючи на це, в природі конкурентних сил досить багато схожих моментів. Це дає можливість розглядати загальні для ринків аналітичні рамки. Загалом конкуренція на ринку є функцією п'яти конкурентних сил:

- 1) прагнення конкуруючих підприємств зайняти певну позицію серед інших, що зумовлена їх стратегічними діями і протидіями, спрямованими на отримання конкурентних переваг;
- 2) конкурентні загрози вторгнення і загрози з боку товарів-замінників, які виробляються в інших галузях;
- 3) потенційний вхід нових конкурентів;
- 4) економічна сила постачальників;
- 5) економічна сила покупців.

Конкурентні сили суперництва між підприємствами

Конкурентна стратегія – це фрагмент бізнес стратегії, який відноситься до плану дій: досягти ринкового успіху і, якщо можливо, зайняти певне конкурентне поле по відношенню до суперників.

Поведінка підприємств-суперників впливає на ринок, у той же час і сам ринок зумовлює те, як поведуться конкуренти. В поведінці суперників на ринку спостерігаються наступні закономірності:

1. Суперники інтенсифікують свої дії разом зі збільшенням числа конкурентів і коли вони стають більш однаковими за розмірами і можливостями.

2. Суперники є сильнішими, коли попит на їх продукцію зростає повільніше.

3. Суперництво традиційно більш інтенсивне, коли конкуренти через стан галузі повинні застосовувати зменшення цін або інше конкурентну зброю для збільшення обсягів реалізації.

4. Суперництво більш інтенсивне, коли товари та послуги конкурентів настільки мало диференційовані, що споживачі несуть незначні витрати при переключенні від продукції одного підприємства до продукції іншого.

5. Суперництво зростає пропорційно виграшу від вдалих конкурентних дій.

6. Суперництво буде більш енергійним, коли рішення залишити бізнес пов'язане з великими витратами, ніж рішення конкурувати.

7. Суперництво, як правило, тим більш мінливе та непередбачувано, чим більш конкуренти є диверсифікованими або несхожими в термінах їх стратегій, особливостей, корпоративних переваг, ресурсів та ін.

8. Суперництво зростає, коли сильні компанії ззовні галузі поглинають підприємства і починають агресивні, добре профінансовані дії для перетворення щойно поглиненого конкурента на головного ринкового суперника.

Конкурентна сила потенційного входу

Загрози, які з'являються від потенційного входу на ринок нових конкурентів, залежить від двох типів факторів: (1) бар'єрів входу; (2) очікуваної реакції на підприємство-новачка.

Бар'єри входу на ринок зумовлюються наступним:

- економією масштабу, якої досягли підприємства, які вже працюють на цьому ринку;
- сформованими споживчими перевагами щодо продукції діючих на ринку підприємств;
- потребою для нового підприємства в додатковому капіталі;
- доступом діючих на ринку підприємств до каналів розподілу товару;
- регуляторною політикою уряду.

Очікувана реакція «старожилів» галузі може зумовлюватися наступними обставинами:

- «старожили» раніше демонстрували агресивність у захисті галузі від новачків;
- «старожили» мають необхідні фінансові ресурси для захисту галузі;

– «старожили» мають можливості і здатні на зниження цін для захисту ринку;

– попит на товар збільшується повільно і це обмежує здатність новачка увійти в ринок, не зменшуючи прибутку всіх інших учасників ринку;

– бути витісненим з ринку ідентифікується для працюючих на ньому підприємств з великими витратами, ніж відстоювати свою позицію до останнього.

Конкурентні сили товару замітника

Підприємства однієї галузі, як правило, конкурують з підприємствами інших. Це має місце за наявності близьких заміників. Конкурентні сили близьких заміників проявляються в декількох формах:

1) замітники встановлюють ціновий рівень для товарів;

2) виробник покращує якість, зменшує ціну шляхом обмеження витрат або іншим шляхом намагається «відокремити» товар від його заміників;

3) конкурентна сила заміників залежить від того, з якою легкістю споживачі переключаються між товарами, а це, у свою чергу, залежить від витрат переключення.

Таким чином, чим менша ціна замітника, чим вище його якість і зовнішній вигляд, і чим нижче витрати переключення, тим більше інтенсивним буде конкурентний тиск з боку виробників цього товару.

Економічна сила постачальників

Конкурентний вплив постачальників є, головним чином, функцією того, наскільки істотні обсяги поставок. Вплив постачальників тим більший, чим більша частка поставок у витратах виробництва, чим сильніше поставки впливають на якість продукції. У загальному значенні група підприємств постачальників має велику економічну силу, коли:

– поставки, так чи інакше, є важливими для виробника;

– в галузі постачальників домінують кілька великих підприємств, які мають відносно безпечну ринкову позицію;

– продукти, що поставляються, диференційовані таким чином, що переключення від одного до іншого постачальника виявляється досить дорогим;

– виробник не є значущим для постачальника і, таким чином, постачальник не має стимулів до захисту виробника шляхом підтримки низьких цін;

– постачальник не має товарів заміників, які виготовляються підприємствами інших галузей;

– один або декілька постачальників створюють загрозу інтеграції у галузь виробника;

– коли виробник не проявляє ніяких намірів інтегруватися в галузь постачальника.

У цілому, політика постачальників може бути спрямована на те, щоб перекачати частину прибутків з галузі виробника.

Економічна сила споживачів

Сильні споживачі, так як і постачальники, можуть мати конкурентний вплив на галузь виробників. Економічна сила споживачів буде відносно більшою, якщо:

– споживачів мало (або вони об'єднані в групи) і вони набувають товар у значних обсягах;

– купівлі певної групи займають провідне місце в структурі продажів галузі;

– галузь представлена значним числом відносно малих продавців;

– товари стандартизовані, і споживачі не несуть витрат переключення;

– споживачі демонструють загрозу інтеграції «назад» – у галузь постачальників;

– продавці демонструють небажання інтегруватися «вперед»;

– товари, що поставляються, не є товарами гострої необхідності;

– економічно більш вигідно для покупців придбати в кількох продавців;

– товар не асоціюється з економією коштів покупців.

Підприємство може збільшити прибутковість, якщо знайде споживачів, які мають відносно слабку ринкову позицію.

Таким чином, у цій частині бізнес-плану аналізується стан і перспективи розвитку галузі, в якій передбачається функціонування

підприємства. Розглядаються тенденції і фактори, які можуть надати відчутний вплив на плановану діяльність: структура галузі, ємність ринку збуту, тенденції його розвитку, склад і характеристики основних конкурентів, можливість появи нових споживачів, зміни в державному регулюванні і т. д.

2.6. Стратегія входу на ринок

Для підприємств, які є відносно молодими або лише починають діяльність, теорія стратегічного планування пропонує кілька ефективних стратегій входу на ринок, тобто позиціонування себе серед конкурентного оточення.

Важливо мати на увазі, що починаюче підприємство, як правило, отримує відносно більш слабку ринкову позицію порівняно з уже діючими на ринку. Одні початківці, бізнес-підприємці, намагаються з самого початку захопити відчутну частку ринку, інші – задовольняються імітацією того, що вже демонструють учасники ринку.

Разом із входженням нового підприємства ситуація на ринку може розвиватися неоднозначно. У зв'язку з цим для підприємця важливо в тій чи іншій мірі керувати своїм ринковим становищем. Хоча б представляти його плюси і мінуси.

У випадку, коли економія масштабу незначна і володіння більшою часткою ринку не дає видимих переваг, новостворювані підприємства у виборі стратегій входу на ринок можуть керуватися такими шістьма основними підходами:

1. Стратегія вакантної ніші.

Тут підприємець акцентує зусилля на конкретному сегменті, на який провідні фірми не звертають увагу. Такими сегментами, наприклад, можуть бути регіональні споживачі, локально проживають пенсіонери, молодята та ін.

2. Стратегія спеціаліста.

Передбачає основну увагу до конкретного сегмента, але обмежує виробництво досить вузькою номенклатурою продукції. Це дозволяє утворити і використовувати спеціальний досвід

виготовлення продукції, домагатися досить високої якості і цим залучати покупців.

3. Стратегія «наше краще, ніж їх».

Подібна стратегія є комбінацією «фокусної» стратегії, коли підприємець орієнтується на один цільовий сегмент, і стратегії «диверсифікації», яка передбачає розширення бізнесу. У її рамках продажі та маркетингові зусилля передбачається концентрувати на чутливих до якості покупцях, дизайні, іміджі, нововведеннях та тісній співпраці зі споживачами, що саме і створює необхідні конкурентні переваги.

4. Стратегія послідовника.

У такій стратегії підприємець, організовуючи бізнес, заздалегідь відмовляється від ролі якогось лідера. Всі його дії виключають можливість конкурентної реакції з боку вже функціонуючих на ринку фірм. Перевага віддається захисту, ніж активній конкурентній боротьбі. Зазвичай, у такій стратегії підприємець концентрується на певний товар, визначених способах його використання, специфічних групах споживачів, проведенні НДДКР. Він дбає насамперед про підтримку заданої прибутковості, ніж про частку ринку.

5. Стратегія «групи».

Це дуже обережна стратегія поведінки на ринку. Тим не менш, вона передбачає можливість зростання за рахунок дуже слабких конкурентів і в цілому спрямована на уникнення будь-яких дій проти сильних підприємств галузі.

6. Стратегія відмінного іміджу.

Тут підприємець будує свої дії навколо подання унікальності та відмінності продукції (послуг) підприємства. Це робиться таким чином, щоб особливість продукції була досить добре відчутна споживачами. Такими визначними рисами можуть бути: низька ціна, висока якість, спеціальні послуги покупцям, унікальні атрибути товару, особливі канали розподілу, лідерство в поданні товару тощо.

2.7. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз являє собою спеціальну техніку оцінки переваг і недоліків планованого підприємства. Вона широко використовується в процесі розробки програм дій у сфері економічної політики, в стратегічному плануванні, а також у бізнес-плануванні.

Змістом аналізу є відповіді на питання, що стосуються чотирьох основних аспектів діяльності майбутнього, в нашому випадку, підприємства: (1) потенційних внутрішніх переваг; (2) потенційних внутрішніх слабкостей; (3) потенційних зовнішніх можливостей і (4) потенційних зовнішніх загроз. У процесі цього першого етапу підприємець повинен дати за можливістю більш об'єктивну оцінку планованого бізнесу.

Другий етап полягає в плануванні заходів, здатних підсилити переваги і зменшити вплив слабких сторін діяльності підприємства, використовувати зовнішні можливості і уникнути зовнішніх загроз.

На третьому етапі підприємець дає узагальнюючу оцінку проєктованим ідеям бізнесу.

Зрозуміло, що в кожному випадку зміст питань не буде однаковим. Однак можна рекомендувати деякі основні позиції SWOT-аналізу.

Потенційні внутрішні сили

1. Відмінні конкурентні переваги.
2. Адекватні фінансові ресурси.
3. Хороший досвід ведення конкурентної боротьби.
4. Позитивні оцінки з боку покупців.
5. Очікуване визнання як лідера на ринку.
6. Добре організоване виробництво.
7. Можливість досягти економії масштабу.
8. Несхильність сильному конкурентного тиску.
9. Передова технологія виробництва.
10. Перевага низьких витрат.
11. Здатність до інноваційних поліпшень продукції.
12. Ефективний менеджмент.
13. Інші.

Потенційні внутрішні слабкості

1. Відсутність ясного стратегічного бачення.
2. Помилкова конкурентна позиція.
3. Зайві потужності.
4. Низька прибутковість.
5. Недостатній досвід менеджменту.
6. Втрата ключового досвіду і компетенції.
7. Брак досвіду впровадження стратегії.
8. Потенційна можливість виникнення внутрішніх операційних проблем.
9. Залежність від конкурентного тиску.
10. Недостатній рівень НДДКР.
11. Занадто вузький асортимент продукції.
12. Слабкий імідж на ринку.
13. Відсутність конкурентних переваг.
14. Недостатній досвід маркетингу.
15. Відсутність необхідних фінансових ресурсів.
16. Відносно високі витрати.
17. Інші.

Потенційні зовнішні можливості

1. Можливість обслуговування додаткових груп споживачів.
2. Можливість входу в новий ринок або сегмент покупців.
3. Розширення асортименту для задоволення більш широкого кола потреб покупців.
4. Сполучена диверсифікація.
5. Випуск додаткових товарів.
6. Можливості вертикальної інтеграції.
7. Здатність перейти в кращу стратегічну групу.
8. Прискорене зростання ринку.
9. Інші.

Потенційні зовнішні загрози

1. Ймовірність входу нових конкурентів.
2. Збільшення продажів товарів-замінників.
3. Повільне зростання ринку.
4. Жорстка урядова політика.
5. Збільшення конкурентного тиску.

6. Негативна динаміка в рамках економічного циклу.
7. Потенційна можливість зміни потреб покупців.
8. Негативні демографічні зміни.
9. Інші.

Підсумком аналізу є розробка спеціальних стратегій, які повинні бути в тій чи іншій формі реалізовані в бізнес-плані. Спільний розгляд основних сильних боків і відповідних їм можливостей створює основу для визначення стратегій результативного типу (табл. 5). Вони спрямовані на визначення шляхів закріплення і розвитку переваг бізнесу.

Таблиця 5

Стратегії результативного типу (приклад)

Основні сильні сторони	Відповідні ним можливості	Стратегії, які передбачаються
Найважливіше число потенційних споживачів	Незначна інформованість ринка щодо цих послуг	Активне просування послуг на національному ринку

З іншого боку, аналіз основних слабкостей і зовнішніх загроз дозволяє визначити коло необхідних конверсійних стратегій, які зменшують слабкості і, в той же час, дозволяють уникнути загроз (табл. 6).

Таблиця 6

Стратегії конверсійного типу (приклад)

Слабкості та загрози (за матеріалами SWOT-аналізу)	Стратегія, яка необхідна	Сильна сторона або можливість; нейтралізована слабкість або загроза
<i>Основні слабкості:</i>		
<i>Основні загрози:</i>		

Терміни:

Концепція продукту	Конкурентна стратегія
Сегмент ринку	Бар'єри входу
Відносна частка ринку	Стимули до споживання
Відносний обсяг попиту	Інформованість споживачів

Чутливість до змін	Неприйняття ризику
Цільовий сегмент ринку	Витрати переключення
Економія масштабу	Диверсифікація
Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція
Монополія	Олігополія
Конкуренція	Конкурентні переваги
Економічна сила	Економічна сила
постачальників	покупців
Стратегія вакантної ніші	Стратегія «групі»
Стратегія спеціаліста	Стратегія відмінного іміджу
Стратегія «наше краще»	Товари-замінники
Стратегія послідовника	SWOT-аналіз
Стратегії результативного типу	Стратегії конверсійного типу

Питання для перевірки знань:

1. Надайте визначення поняттю «концепція».
2. Який зміст вкладається в поняття концепції товару?
3. Якими є п'ять основних характеристик, що складають концепцію товару?
4. Що означає поняття споживчого сегмента?
5. Які параметри характеризують сегмент ринку?
6. Назвіть щонайменше п'ять позицій, що відносяться до стимулів споживача.
7. Чим характеризується відносний обсяг потреби?
8. Що означає «інформованість споживачів»?
9. Сформулюйте мету дослідження ринку.
10. Чим визначаються обсяги виробництва товару (надання послуг)?
11. Що означає термін «конкурентні переваги»?
12. Як здійснюється аналіз ключових конкурентів?
13. Як здійснюється аналіз товарів-замінників?
14. Що являє собою «матриця конкурентів»?
15. Які п'ять конкурентних сил діють на ринку?
16. У чому полягає і як проявляється економічна сила постачальників?

17. У яких умовах покупки можуть впливати на функціонування бізнесу?
18. Що являє собою і які етапи включає SWOT-аналіз?
19. В чому полягає практичне значення SWOT-аналізу для підприємця, що починає новий бізнес?
20. У чому полягає результат проведення SWOT-аналізу?

Література

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; [за редакцією В. О. Василенка]. – Київ : ЦУЛ, 2002. – С. 118–152.
2. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 38–47.
3. Телетов О. С. Навчальний посібник з дисципліни «Бізнес-план» / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2005. – С. 12–15.
4. Халтаева С. Р. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 23–35.
5. Економіка та організація виробництва : [підручник] / [за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера]. – К. : Знання, 2007. – С. 589–601.

Тема 3

Розробка плану маркетингу

Матеріал теми подає основні теоретичні відомості та спрямований на засвоєння практичних прийомів розробки плану маркетингу, в тому числі стратегії маркетингу, політики встановлення цін, планування методів і каналів розповсюдження, післяпродажного обслуговування, а також політики реклами та просування товару.

Питання теми:

- 3.1. Зміст та функціональне призначення плану маркетингу.
- 3.2. Поняття та ключові питання стратегії маркетингу.
- 3.3. Політика встановлення цін.
- 3.4. Методи і канали розповсюдження.
- 3.5. Післяпродажне обслуговування та гарантії.
- 3.6. Політика реклами та просування товару.
- 3.7. Маркетинговий аналіз ринку.

3.1. Зміст та функціональне призначення плану маркетингу

План маркетингу розробляється з метою деталізації загальної маркетингової стратегії. У його складі передбачається подання наступних позицій: (1) прийнятої політики в галузі продажів і обслуговування; (2) ціноутворення; (3) розподілу товарів; (4) просування та реклами, а також, спираючись на певні потреби ринку; (5) робиться прогноз обсягу збуту. Хоча план маркетингу в цілому носить описовий характер, передбачені в ньому позиції мають бути кількісно обґрунтовані. Якщо планом передбачено конкретні дії, слід вказати, які саме, коли і в якій послідовності вони здійснюються і ким.

3.2. Поняття та ключові питання стратегії маркетингу

Формулювання маркетингової стратегії покликане зміцнити конкурентоспроможність бізнесу. Основними питаннями, на які відповідає маркетингова стратегія, є:

- відмінні риси маркетингової стратегії компанії, які повинні бути сформульовані;
- групи споживачів, від яких отримано заявки на придбання товару або ті, кому товар буде продаватися в першу чергу, в другу чергу;
- ознаки потенційних покупців у цих групах та способи комунікацій з ними;
- характеристики товару або послуг (обслуговування, якість, ціна, доставка, гарантія), до яких чутливі споживачі;
- застосування нетрадиційних для цієї галузі маркетингових концепцій, таких, наприклад, як лізинг;
- ринки, на яких спочатку планується представити товар або послуги, плани розширення ринків збуту;
- заходи, що передбачаються для компенсації сезонних або інших коливань попиту.

3.3. Політика встановлення цін

Завданням політики цін є забезпечення конкурентоспроможності товару (послуги). У цій частині бізнес-плану необхідно послідовно представити такі, пов'язані з ціноутворенням, питання, як:

- стратегія ціноутворення, включаючи її порівняння з тим, як побудовано політику ціноутворення у фірм-конкурентів;
- обсяг надходжень грошових коштів від продажу та його достатність для покриття витрат на збут, надання гарантій, сервіс, розвиток продукції та підприємства і т. д. (ця позиція буде уточнюватися та обґрунтовуватися розрахунками в наступних розділах бізнес-плану);

- характеристика встановленої ціни з точки зору доступності товару (послуги), забезпечення певної частки ринку, а також прибутковості;
- ступінь «додаткової» цінності товару (послуги), що створюється завдяки новизні, якості, гарантій, термінів, виконанню, сервісу, зекономленим коштам споживача і т. п.
- політика знижок для стимулювання продажів.

3.4. Методи і канали розповсюдження

У цій частині бізнес-плану подається інформація щодо:

- методів збуту і розподілу продукту або послуг (наприклад, власні торговельні сили, торгові представники, торгові організації виробників готової продукції, пряма розсилка або дистриб'ютори), а також, якщо необхідно, спеціальні вимоги, наприклад, до зберігання або транспортування;
- формування ціни від виробництва до реалізації кінцевому споживачеві;
- кількість планованих продажів в одиницю часу за кожним елементом мережі реалізації або обслуговування, методи стимулювання представників, дилерів, дистриб'юторів;
- інформаційні канали просування товару (послуг) на ринок;
- обсяг витрат на збут продукції, включаючи витрати, пов'язані з рекламою, просуванням і післяпродажним обслуговуванням.
- характер торгових операцій, включаючи розподіл, доставку, страховку, отримання кредиту, зберігання тощо.

3.5. Післяпродажне обслуговування та гарантії

Ця частина оформлюється у випадку, якщо передбачається випускати продукцію, яка вимагає обслуговування, гарантій, навчання споживачів і т. д. Тут необхідно представити види

та строки гарантій, організаційні питання гарантійного обслуговування, схеми оплати. Важливо також порівняти сервісну, гарантійну політику і політику в галузі навчання споживачів з тим, як це робиться основними конкурентами.

3.6. Політика реклами і просування товару

Ця частина бізнес-плану призначена для формування повного уявлення про зміст політики реклами і за планованих методів просування товару на ринок. Таким чином, тут необхідно висвітлити основні підходи до рекламування товару, канали просування, а також ідею і план початкової рекламної кампанії, що має включати графік і орієнтовні витрати на просування і рекламу, включаючи пряму поштову рекламу, телевізійну, випуск каталогів тощо.

Студенти повинні отримати уявлення про основні підходи та методики маркетингового аналізу. Це дозволить їм самостійно виконувати найпростіший аналіз і робити висновки щодо можливостей реалізації підприємницької ідеї, потенційного попиту на продукцію та послуги, характеристик конкурентного середовища, методів просування та реклами, способів продажу.

Нижче наводиться перелік питань, на які слід дати відповідь у процесі маркетингового аналізу. Студенти мають виділити з цього переліку ті, які є істотними для запланованого ними бізнесу.

3.7. Маркетинговий аналіз ринку

(Адаптовано за «Практикум по проведению маркетинга. Как внедрять маркетинг на малых и средних предприятиях» // Проект ТАСИС по распространению технической информации: Издание Европейской Комиссии, 1996).

Аналіз учасників ринку

«Кінцевий користувач»

- Що чи хто є кінцевими користувачами?
- Де вони розташовані?
- Наскільки часто вони здійснюють покупки?
- Яка їх реакція на ціну продукції?
- Наскільки вони цікавляться якістю продукції?
- Яких спеціальних характеристик товару (послуги) вони потребують?

- Чи хочуть вони платити за обслуговування?
- Наскільки вони задоволені наявною продукцією?

«Посередники»

- Яка їм потрібна упаковка?
- Який термін придатності продукції?
- Наскільки часто можуть здійснюватися поставки?
- Які умови платежу (надання кредитів)?
- Які запитуються гарантії?

«Споживачі»

- Хто є нинішніми та потенційними клієнтами фірми?
- Що їм потрібно і чого вони очікують від придбання товару (послуги)?

- Які їх характерні ознаки?
- Які люди купують цю продукцію?
- Які чинники впливають на рішення зробити покупку?
- Який їх фінансовий рівень або до якої групи за доходом вони відносяться?

- У яких магазинах вони купують цю продукцію?
- Хто приймає рішення про покупку?
- Хто впливає на рішення про покупку?
- Як використовується ця продукція?
- Чи здійснюють клієнти обхід магазинів і чи роблять вони порівняння?
- Які види стимулів підштовхнуть їх до здійснення покупки?

Аналіз ринкових тенденцій

- Який сукупний обсяг продаж у цьому секторі?
- Який сукупний збут продукції, зазначеної у бізнес-плані?
- Яке співвідношення продукції, призначеної для продажу відповідно на регіональному, національному та міжнародному ринках?
- Які тенденції (прогнози збуту) цієї продукції на внутрішньому та міжнародному ринках?
- Яким типом є валовий прибуток (у відносному вираженні)?
- Які сегменти ринку (географічні, галузеві, оптові і т. д.) існують у тому секторі, де здійснюється цей бізнес?
- Опишіть всі сегменти ринку, які мають відношення до продукції, і вкажіть тенденції зростання цих сегментів.
- Яка середня рентабельність відповідної продукції?
- Які обмеження для збуту продукції підприємства, і як підприємство має намір долати їх?
- Опишіть поточну стадію життєвого циклу продукції, і її майбутній розвиток.
- Опишіть систему збуту, її доступність, її сильні сторони.
- Вкажіть розмір, кількість та місцезнаходження аналогічних, розташованих у районі, підприємств.

Експортний ринок

- Чи отримає бізнес стратегічні переваги, розширивши свою діяльність на міжнародному рівні?
- Які конкретні переваги він отримає, тобто, наприклад, економія масштабу виробництва?
- Якою мірою, і в яких областях міжнародна конкуренція загрожує проекту?
- Який ступінь майбутніх переваг у випадку, якщо підприємство стане працювати в обмеженій географічній області?

Аналіз конкурентів

- Яких клієнтів (споживачів) обслуговує конкурент?
- Яку продукцію конкурент пропонує?
- Які найбільш суттєві можливості та сильні сторони конкурента?

- У чому полягають слабкі сторони конкурента?
- Чому клієнти купують продукцію конкурента?
- Якою є якість їхньої продукції і послуг?
- Якою є їхня репутація?
- Чи лояльні до конкурентів їх клієнти?
- Чи великі обсяги продажів у конкурентів?
- Який вид гарантії вони пропонують?
- Як вони збувають свою продукцію?
- Наскільки ефективно працюють конкуренти?
- Чи є у них потужні джерела фінансових ресурсів?
- Чи добре управляється підприємство конкурентів?
- Які цілі конкурента і його плани на майбутнє?
- Чи має сенс співпраця з конкурентом?

Аналіз вимог до продукту

- Які особливі риси або фактори унікальності продукції?
- На яку якість, потрібну в цьому сегменті ринку, націлене підприємство?
- Які кількісні вимоги в цьому сегменті ринку?
- Якою є номенклатура продукції?
- Чи є продукція (послуги) фірмовими чи ні? Чому?
- Які види послуг пропонуються разом з продукцією? Які види упаковки? Чому?

– Яким має бути термін зберігання для забезпечення придатності продукції?

– Які пропонуються гарантії щодо якості або терміну придатності при зберіганні?

Аналіз цінової політики

- Які рівні цін на товар або послугу?
- Як ці рівні співвідносяться з маркетинговими заходами, зазначеними вище?
- Наскільки можна порівняти ці рівні з цінами конкурентів?
- Чи існують які-небудь рівні інтервенційних цін?
- Чи застосовуються які-небудь спеціальні цінові заходи?

– Якою є спеціальна ціна для посередників: гранична або фіксована?

– Якою є система знижок (наприклад, заснована на кількісних або сезонних показниках)?

– Чи застосовуються премії, що надається постійним споживачам?

– Якою є політика цінового диференціювання?

– Чи застосовуються спеціальні умови платежів?

– Чи існує конкуренція серед посередників?

Аналіз реклами, просування і продаж

Реклама

– Яка реклама використовується або прогнозується?

– Як формується кошторис витрат на рекламу?

– Чи здійснено вибір засобів інформації (газети; національне або місцеве радіо; телебачення і т. д.)?

– Який формат рекламного повідомлення?

– Як планується час для рекламної кампанії?

– Чим вимірюється вплив реклами?

– Як підбирається агент з реклами?

Просування товарів

– Чи використовуються подарунки для встановлення ділових відносин?

– Які заходи зі спеціальними цінами плануються? Тривалість їх дії?

– Чи проводяться стимулююча вікторина, змагання чи ігри?

– Як до них залучаються посередники?

– Чи існують для цього будь-які юридичні вимоги або обмеження?

– Чи дотримуються даних юридичних вимог?

Зв'язки з громадськістю

– Як підтримуються контакти з пресою (офіційні повідомлення для друку, конференції)?

– Чи проводяться якісно інформаційні зустрічі, дні відкритих дверей для відвідувачів, екскурсії і т. д.?

– Чи беруть участь члени правління у заходах по зв'язкам з громадськістю?

– Чи є які-небудь контакти з місцевою владою та іншими урядовими структурами?

– Чи здійснюється публікація щорічних фінансових результатів?

– Чи організується громадське святкування або річниця підприємства?

Торговий персонал

– Скільки продавців займаються торгівлею?

– Чи спеціалізовано збут за географічним принципом або за видом продукції?

– Чи працюють продавці на комісійній основі?

– Якою є частота відвідування клієнтів?

– Як часто складаються звіти з продажу?

– Як часто аналізуються результати продажу?

– Як часто проводяться наради зі збуту продукції? Як проводиться відбір і набір торгового персоналу?

– Чи має персонал підготовку з методів ведення переговорів?

– Чи застосовуються або плануються методи нав'язування товарів?

– Чи є доступними статистичні дані зі збуту?

Аналіз покупця – торгового посередника

Профіль Клієнта

– З якими типами клієнтів (споживачів) на початковому етапі підприємство буде мати справу?

– Чи сумісні їх інтереси з виробленими підприємством типами продукції?

– Хто є їх основними клієнтами?

Територіальний аналіз

– Яку територію охоплює реалізація товару (послуги)?

– Чи збігається вона з територією, яка бажана для вашого підприємства?

– Чи є у посередника плани щодо відкриття додаткових офісів?

Компоненти продукції

- Скільки типів продукції він представляє?
- Чи порівняна його номенклатура з вашою власною?
- Чи може виникнути будь-який конфлікт інтересів?

Досє на збут

- Як посередник контролює результати діяльності зі збуту?
- Чи спостерігається стійке зростання?
- Які завдання зі збуту на наступний рік?

Торговельна діяльність

- Який штат продавців для роботи на місцях?
- Чи є спеціальні програми стимулювання або мотивації?
- Чи буде посередник змушений розширюватися, щоб належним чином розмістити ваше замовлення?

Зусилля з просування продукції

- Чи може посередник надати допомогу в зборі інформації з дослідження ринку для складання прогнозів?
- Які засоби він використовує для просування продукції?
- Чи будуть від вас очікувати витрат коштів в інтересах просування продукції?

Представлені компанії

- Скільки компаній на сьогодні представляє посередник?
- Чи будете ви первинним постачальником?
- Якщо ні, то який відсоток Ви будете представляти?

Засоби та обладнання

- Чи є необхідні складські приміщення?
- Чи є бажання провести інвентаризацію запчастин і їх заміни?
- Чи є обладнання і кваліфікація для обслуговування вашої продукції?

Терміни:

План маркетингу
Розподіл товарів

Політика продаж і обслуговування
Просування та реклама

Стратегія ціноутворення	Додаткова цінність товару (послуги)
Інтервенційні ціни	Спеціальні цінові заходи
Політика знижок	Інформаційні канали просування
Премії	Політика цінового диференціювання
Післяпродажне обслуговування	Гарантії
Кінцевий користувач	Посередник
Аналіз конкурентів	Вимоги до товару
Тип реклами	Формат рекламного повідомлення
Зв'язки з громадськістю	Ефективність реклами

Питання для перевірки знань:

1. Розкрийте суть поняття «маркетингова стратегія».
2. У чому полягають особливості застосування маркетингових стратегій у сфері виробництва, послуг?
3. Яке значення стратегії боротьби за нові ринки збуту?
4. Що слід вивчати маркетингологам насамперед під час дослідження нового ринку?
5. Дайте пояснення цілям маркетингу.
6. Що являє собою маркетингове дослідження? Його зміст і значення.
7. Охарактеризуйте методи збору первинної інформації.
8. Що таке сегментація ринку? Призначення, види та фактори сегментації.
9. У чому полягає зміст і специфіка відбору цільових ринків?
10. Що таке цінова конкуренція?
11. Який ефект має конкуренція для споживачів товарів і послуг?
12. Які методи оцінки конкурентних позицій підприємства вам відомі?
13. На основі чого формуються стратегії досягнення конкурентних переваг?
14. Охарактеризуйте зв'язок цілей ціноутворення та загальних цілей підприємства.

15. Які ви знаєте цілі ціноутворення? Розкрийте їх зміст і призначення.
16. Чи існує залежність між життєвим циклом продукції та цілями ціноутворення?
17. Під впливом яких факторів формується стратегія ціноутворення?
18. Яким чином ринок впливає на цінову політику?
19. Які види цінової еластичності попиту вам відомі?
20. Яке значення має еластичність попиту для формування політики ціноутворення?
21. Які існують методи збуту продукції?
22. Яке місце займає політика комунікацій у системі комплексу маркетингу?
23. Які вам відомі переваги та недоліки реклами?
24. Охарактеризуйте процес розробки рекламної кампанії.

Література

1. Економіка та організація виробництва : [підручник] / [за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера]. – К. : Знання, 2007. – С. 184–217.
2. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 65–76.
3. Осіпов В. І. Економіка підприємства : [підручник] / В. І. Осіпов. – Одеса : Маяк, 2005. – С. 562–583.
4. Телетов О. С. Навчальний посібник з дисципліни «Бізнес-план» / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2005. – С. 15–18.
5. Халтаева С. Р. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 23–35.
6. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л. І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – С. 373–378.

Тема 4

Організаційно-виробничий план

Тема розкриває основні питання, що стосуються організаційно-виробничого потенціалу підприємства. Розглядаються територіальні аспекти планування бізнесу. Виробничо-технологічні особливості діяльності підприємства та планування її організації. Наводяться загальні підходи до визначення обсягу виробничої програми. Приділяється увага питанням управління і вимогам до кваліфікації персоналу.

Питання теми:

- 4.1. Організаційно-виробничі аспекти діяльності підприємства.
- 4.2. Розміщення виробництва.
- 4.3. Засоби виробництва і технології, вимоги до якості.
- 4.4. Організація діяльності.
- 4.5. Програма освоєння виробництва.
- 4.6. Управління та кваліфікація персоналу.
- 4.7. Відносини з керівниками і питання власності.
- 4.8. Трудові відносини.
- 4.9. Зауваження до структури розділу бізнес-плану.
- 4.10. Загальні форми робочих таблиць.

4.1 Організаційно-виробничі аспекти діяльності підприємства

Крім всіх інших питань, що стосуються проектного бізнесу, як власне розробнику, так і інвестору важливо уявляти організаційні та виробничі аспекти діяльності. Вони відображаються в тій частині бізнес-плану, яка називається «Організаційно-виробничий план». У цілому він припускає відповіді на кілька запитань. Де і за допомогою чого буде вироблятися продукція (надаватися послуги)? Яким способом буде вироблятися продукція і як це виробництво буде організовано?

Таким чином, план виробництва повинен містити відомості про:

- місцезнаходження підприємства, транспортні можливості, відстані до провідних постачальників і основних споживачів;
- необхідне устаткування із зазначенням його виробничих та експлуатаційних параметрів, а також вартості;
- необхідні виробничі потужності і необхідні приміщення, що слід співвідносити з діючими нормами охорони праці та техніки безпеки;
- робочі кадри, маючи на увазі вимоги до кваліфікації, кількості за категоріями персоналу;
- рішення щодо того, купувати на стороні або виробляти (окремі елементи продукції).

Важливе місце у виробничому плані займає опис обмежень, які будуть мати місце відповідно до тієї чи іншої державної політики у сфері проєктованого бізнесу, включаючи урядові, місцеві чи міжнародні нормативні акти (закони, ліцензії, спеціальний режим у заборонених зонах, вимоги сертифікації в місцевих або центральних органах влади тощо).

4.2. Розміщення виробництва

Географічне положення нового підприємства має досить серйозне значення. Для переробних підприємств потрібно враховувати близькість до джерела сировини. Енергоємні підприємства значно втрачають в ефективності, якщо вилучені від джерела енергії.

Те ж відноситься і до місця розташування щодо інших ключових факторів виробництва, таких, наприклад, як робоча сила. Якщо передбачається організація виробництва в передмісті, то підвищені витрати працівників на пересування до місця роботи і назад вимагатимуть певної компенсації у формі більш високої заробітної плати.

Для підприємств сфери послуг та підприємств торгівлі важлива близькість до цільового сегмента споживачів.

Таким чином, у цій частині бізнес-плану необхідно описати і дати характеристику позитивним і негативним сторонам розміщення підприємства, маючи на увазі: доступність і кваліфікацію трудових ресурсів, місцеві стандарти рівня життя, близькість до споживачів і постачальникам, транспортні можливості, доступність і розвиненість джерел енергетичних ресурсів, промислової та соціальної інфраструктури та ін.

4.3. Засоби виробництва й технології, вимоги до якості

Для підготовки цієї частини бізнес-плану необхідні знання технологій та особливостей процесу виробництва у відповідній галузі діяльності. Зміст інформації, яка тут видається, багато в чому визначається специфікою проєктованого бізнесу, і тому складно заздалегідь визначити коло питань, які слід відобразити, розглядаючи засоби виробництва і технології. Важливо продемонструвати, що:

- технології, що передбачається застосовувати, є достатньо сучасними або, щонайменше, традиційними;
- виробничі потужності відповідають планованій виробничій програмі і типу виробництва (великосерійне, серійне, дрібносерійне або одиничне);
- експлуатаційні параметри устаткування і технології відповідають вимогам до якості продукції, екологічним стандартам, нормам охорони праці тощо.

З цією метою, наприклад, якщо проєкт реалізується в рамках діючого підприємства, необхідно дати опис наявних виробничих потужностей: виробничих та адміністративних приміщень, складів та майданчиків для вантажно-розвантажувальних робіт і зберігання, спеціального обладнання, механізмів та інших виробничих фондів, що є на підприємстві. Далі слід зазначити, чи достатньо цих фондів для новостворюваного виробництва. Якщо ні, то необхідно вказати, як і коли будуть придбані потужності, необхідні для початку нового виробництва. Чи

будуть куплені або орендовані приміщення та обладнання як нове, так і таке, що було в експлуатації. Які при цьому необхідні капітальні витрати, і яка їх частина буде покриватися з того чи іншого передбаченого джерела. І, звичайно ж, важливими є терміни освоєння потужностей.

Крім сказаного, необхідно дати поетапний опис технологічного процесу, незалежно від того, чи є проєктоване підприємство виробничим або належить до сфери надання послуг. Окремо слід звернути увагу на обґрунтування рішень, пов'язаних з тим, чи виробляти всі компоненти готової продукції, чи купувати окремі з них на стороні. Критеріями такого рішення можуть бути мінімізація витрат, зменшення обмежень на застосовувані енергоресурси, подолання труднощів з набором висококваліфікованої робочої сили та ін. Якщо прийнято рішення придбати, необхідно дати відомості про можливих постачальників комплектуючих або про субпідрядників.

Тут слід зупинитися на планованих принципах і формах організації контролю якості продукції чи послуг.

4.4. Організація діяльності

У рамках будь-якої діяльності з виробництва або надання послуг значну роль відіграє те, як окремі складові (елементи або компоненти) процесу або операційного циклу розподілені:

- у часі;
- у просторі;
- за своєю продуктивною силою.

Це, звичайно, не говорить про те, що в рамках бізнес-плану слід виконувати і представляти докладні розрахунки, пов'язані з оптимізацією операцій. Хоча, в деяких випадках, такого роду аналіз може бути критичним і його результати можуть мати серйозний вплив на фінансові результати проєктованого бізнесу. Наприклад, коли мова йде про складні багатонаменклатурні

виробництва, про високоінтегровані виробництва, про багаторівневу розгалужену мережу обслуговування та ін.

Так чи інакше, призначення бізнес-плану полягає у:

- визначенні реалізованості підприємницької ідеї, тобто можливості створити підприємство і забезпечити його скільки-небудь тривалу успішну діяльність, основою якої багато в чому є правильна організація процесів та операцій;

- обґрунтуванні пропозицій щодо початкового фінансування, в яких, за можливістю, повинні бути враховані всі основні принципи економічної діяльності, що дозволяє підвищити відчуття інвестором реалістичності пропозицій.

Тому в процесі проектування бізнесу необхідно брати до уваги основні *принципи* раціональної організації, у тому числі:

- 1) пропорційності, коли продуктивність (або виробнича потужність) обладнання або підрозділів (наприклад, дільниць, пунктів обслуговування і т. д.) є зіставною, тобто протягом всього технологічного ланцюжка відсутні зайві або невиправдані запаси потужності. Слід мати на увазі, що виробнича потужність підприємства буде визначатися пропускнуою здатністю підрозділу (обладнання) з найнижчою потужністю;

- 2) прямоточності, коли транспортні потоки всередині підприємства, так і зовнішні, організовані без зворотних повторюваних рухів. Це формує найкоротший шлях проходження виробу (або клієнта у разі надання послуг) за всіма передбаченими стадіями і операціями;

- 3) ритмічності – забезпечення протягом рівних проміжків часу випуску однієї кількості продукції з повторенням виробничого процесу через певні інтервали на всіх його стадіях і операціях;

- 4) паралельності – забезпечення максимально можливого одночасного виконання часткових виробничих процесів. У цілому, це суттєво позначається на тривалості операційного циклу.

Мова йде не про проведення докладних і ретельних розрахунків, а про те, щоб в загальних уявленнях, наприклад, у генеральному плані підприємства або в географічній схемі дані принципи були за можливістю дотримані.

4.5. Програма освоєння виробництва

Програма освоєння виробництва являє план «виходу» на проектну потужність підприємства. Однією з помилок бізнес-плану є планування повного обсягу виробленої продукції (послуг) з перших днів створення підприємства. Це невірно, оскільки існує природний цикл розвитку виробництва (рис. 3). Цілий комплекс причин не дозволяє відразу забезпечувати необхідні обсяги. Це може бути пов'язано, наприклад, з наступними обставинами:

- необхідністю налагодження власне виробничого процесу;
- отриманням персоналом операційних навичок та освоєнням виробничих прийомів діяльності;
- неповною готовністю ринку;
- налагодженням системи транспортування і т. ін.

Крім того, навіть до моменту випуску першого комерційного зразка, якщо мова йде про виробництво, необхідно виконати певну підготовчу роботу. Це можуть бути будівельно-монтажні та пуско-налагоджувальні роботи, сертифікація виробництва, конструкторська і технологічна підготовка виробництва тощо.

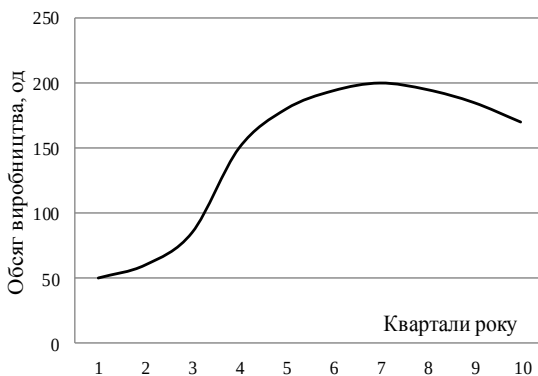


Рис. 3. Загальна схема життєвого циклу товару

Зрозуміло, що в рамках загального розгляду неможливо досить детально розглянути варіанти організації освоєння виробництва або надання послуг. Важливо, щоб цього питання при розробці бізнес-плану було приділено увагу.

4.6. Управління і кваліфікація персоналу

Управління підприємством будується на основі обраного типу організаційної структури. Основними факторами, які визначають вибір, є: масштаб виробництва (надання послуг), множинність номенклатури продукції, складність і ступінь уніфікації продукції, а також ступінь спеціалізації, комбінування і кооперування виробництва.

Розрізняють декілька типів організаційних структур (табл. 7). Кожна з них характеризується певними особливостями, які визначають її ефективність по відношенню до цього бізнесу.

Таблиця 7

Типи організаційних структур

Типи структур	Характеристика
1. Лінійна	Планування і контроль робіт здійснюється по вертикалі: від керівника до виробничих підрозділів
2. Функціональна	Планування і контроль робіт до виробничих підрозділів здійснюється функціональними підрозділами
3. Лінійно-функціональна	У рамках цієї структури розділено функції планування (функціональні підрозділи) та виконання робіт (виробничі підрозділи)
4. Матрична	У лінійно-функціональну структуру вбудовуються менеджери із виконання, як правило, складних завдань, що потребують цілеспрямованої інтеграції окремих підрозділів організації
5. Бригадна	Заснована на організації робіт у рамках комплексних бригад (конструктори, технологи, економісти, робочі), які виконують роботи із випуску елементів і компонент готового товару
6. Дивізійна	Крупні диверсифіковані підприємства, що підрозділяються на окремі виробництва за типами продукції. Функціональні підрозділи створюються як на рівні відокремлених виробництв, так і підприємства в цілому

(Складено за: Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 271–273)

Демонстрація типів організаційних структур наведено на рис. 4-7.

Організаційна структура тісно пов'язана з величиною адміністративних витрат, тому вона повинна бути раціональною, маючи на увазі можливість суміщення функцій, якщо обсяг передбачуваних робіт дозволяє це робити. Особливою мірою це стосується етапів реалізації проекту, коли планується зміна обсягів виробництва або надання послуг, тобто на початкових етапах. Крім того, це важливо в рамках концепції життєвого циклу товару, коли відбувається послідовна зміна пріоритетів у вирішенні різних виробничо-господарських завдань.

Необхідно мати на увазі, що вибір типу організаційної структури зумовлюється такими основними факторами, як:

- масштаб виробництва і обсяг продажів;
- складність номенклатури продукції;
- рівень уніфікації продукції;
- ступінь спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва.

Крім того, матрична структура застосовується в таких випадках, наприклад, як виробництво декількох складних виробів, впровадження ново введень тощо.

Розробка структури управління повинна супроводжуватися коротким резюме ключових фігур команди управління (головних спеціалістів).

4.7. Відносини з керівниками і питання власності

У першу чергу необхідно скласти перелік основних керівних посад і зробити припущення щодо того, хто міг би підійти для роботи на них.

Незалежно від академічного завдання, цей розділ бізнес-плану передбачає доцільність більш докладного подання інформації щодо ключових управлінських кадрів. Для кожного з них слід детально охарактеризувати основні ступені кар'єри, що

стосуються справи, вміння, перерахувати їх здобутки, які демонструють їхню здатність виконувати призначену роль.

Основним питанням, на яке слід звернути увагу, розглядаючи політику щодо провідних керівників – це агентські відносини, які призводять до необхідності нести специфічні агентські витрати. В загальному значенні, вони являють собою витрати, які пов'язані із взаємовідносинами між двома особами, з яких одна – головна (власник). Друга є найманим агентом, що представляє власника у трансакціях (менеджер).

Агенти, володіючи більшою, ніж власник, інформацією можуть переслідувати у своїх діях власні інтереси, які часто не відповідають інтересам власника. Це вимагає застосування спеціальних систем оплати праці та компенсацій, що й відноситься до агентських витрат.

Таким чином, потрібно викласти, якою буде виплачувана зарплатня, премії. Іноді з метою ув'язування інтересів управлінської команди з інтересами власника застосовується передача акцій, конвертованих облігацій чи інших часток в активах підприємства, а також застосовуються інші форми стимулювання через відносини власності.

4.8. Трудові відносини

Як правило, ефективне управління персоналом, крім організаційних і психологічних чинників, багато в чому визначається системами оплати праці та матеріального стимулювання. Можуть застосовуватися «м'які» стимули – загальне преміювання за досягнення підприємством господарського результату, яке доцільно в невеликому колективі з чітко поставленими виробничими завданнями, і «жорсткі» стимули, наприклад, у вигляді співвідношення 50 : 50 між основною оплатою і премією із використанням штрафів за невиконання виробничих функцій. Крім того, досить ефективним засобом є

компенсації (безкоштовний транспорт, пенсійні фонди, оплата відпочинку та ін.)

Усе це повинно бути представлено в описі і відображено в економічних показниках планованої діяльності.

4.9. Зауваження до структури розділу бізнес-плану

Цей розділ бізнес-плану включає наступні позиції:

1. Загальна характеристика особливостей виробничих процесів.

2. Вибір і представлення організаційної структури.

3. Загальна характеристика управлінської команди, розподіл функцій і програма оплати праці та компенсації.

4. Опис чисельності та структури персоналу підприємства, вимог до кваліфікації, побудова системи оплати і стимулювання праці, включаючи план компенсацій.

4.10. Загальні форми робочих таблиць

Кожна з істотних для даного бізнесу (виробництво, обслуговування, галузеві особливості тощо) позиція оформлюється у вигляді таблиць, які супроводжують описову частину виробничого плану. Приклади оформлення таблиць наведено нижче – табл. 8-10.

Таблиця 8

Розрахунок витрат на технічну підготовку виробництва

Найменування показників	Періоди					
	1	2	3	4	5	...
Конструкторська підготовка:						
– матеріальні витрати						
– оплата праці						
і т. п.						
Всього:						

Таблиця 9

Обґрунтування рішення щодо ступеня інтеграції виробництва

Найменування показників	Варіант власного виробництва	Варіант закупки
Компонент «А» виробу ²		
1. Матеріальні витрати	1520	2880
2. Витрати на оплату праці	770	125
3. Відрахування на соціальні заходи	288,8	46,9
4. Амортизація	154	42
Всього операційних витрат	2732,8	3093,9
5. Адміністративні витрати	243	200
6. Витрати на збут	400	400
і т. д.		
Всього:	16108,6	22604,0

Таблиця 10

Відомості про постачальників

Найменування підприємства-постачальника	Найменування товару, що постачається	Обсяг партії поставок	Періодичність поставок	Орієнтовна ціна, грн
Підприємство «А»	Труба обсадна, d219	80 м	Раз на місяць	120,00
...				

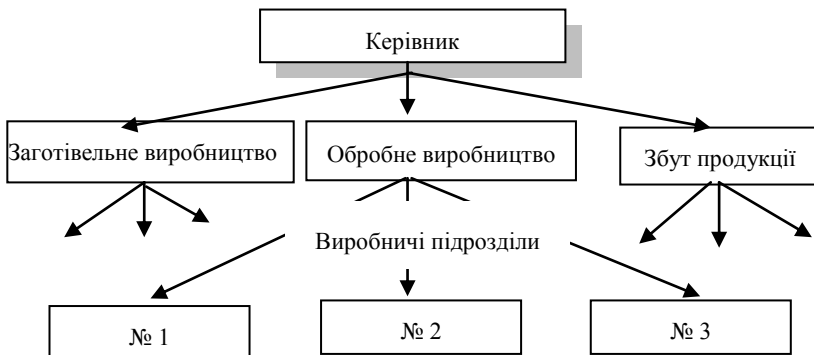


Рис. 4. Лінійна структура організації

² Умовні назви і приклад розрахунку.

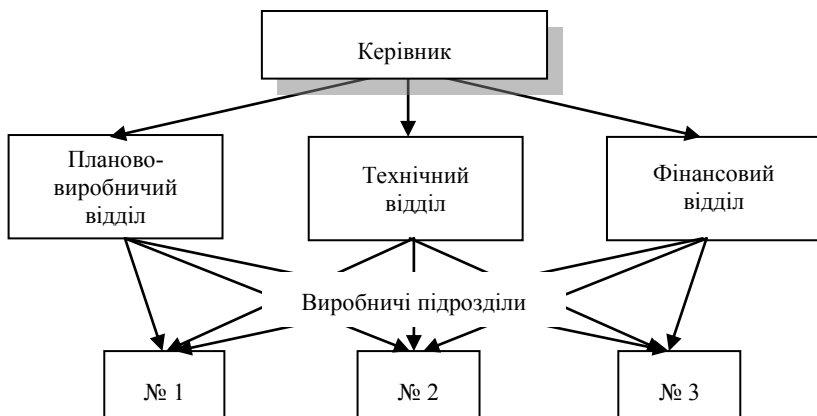


Рис. 5. Функціональна структура організації

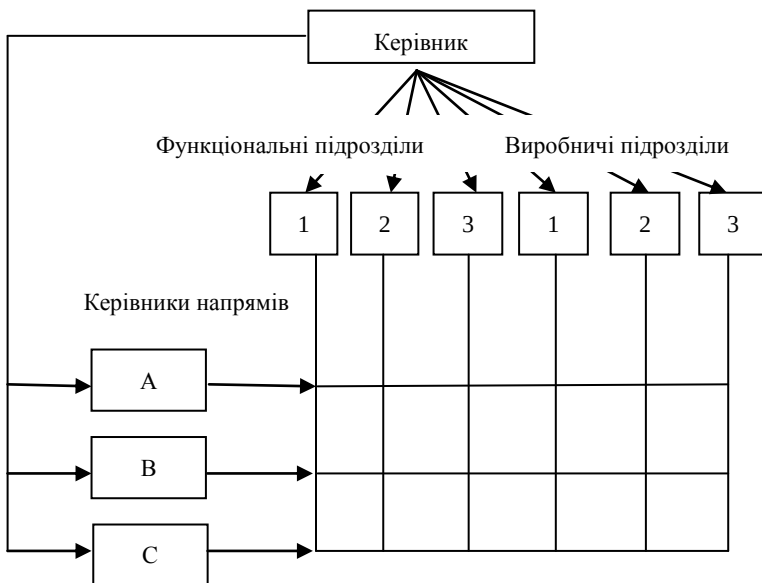


Рис. 6. Матрична структура організації

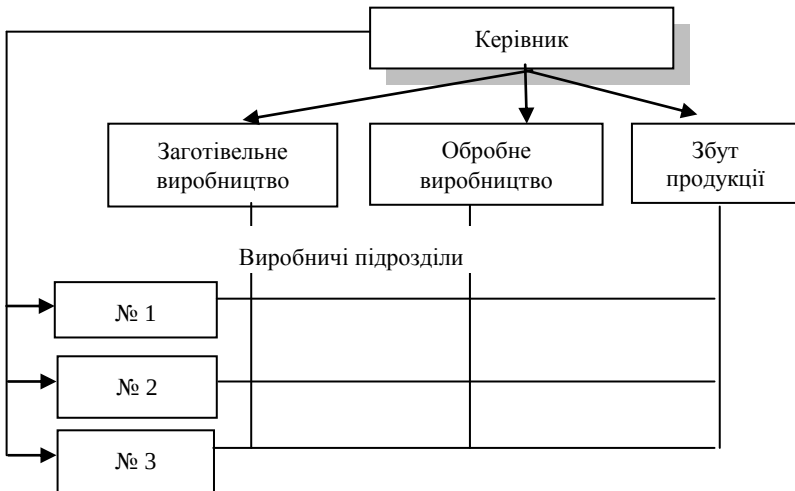


Рис. 7. Лінійно-функціональна структура організації

Терміни:

Організаційно-виробничий план	Розміщення виробництва
Доступність ресурсів	Місцеві стандарти рівня життя
Промислова та соціальна інфраструктура	Засоби виробництва й технології
Виробничі потужності	Виробнича програма
Тип виробництва	Великосерійне виробництво
Серійне виробництво	Дрібносерійне виробництво
Одиничне виробництво	Технологічний процес
Рішення «виробляти чи купувати»	Контроль якості
Пропорційність	Прямоточність
Ритмічність	Паралельність
Освоєння виробництва	Життєвий цикл товару
Масштаб виробництва	Спеціалізація виробництва
Комбінування виробництва	Кооперування виробництва
Лінійна організаційна структура	Функціональна організаційна структура
Матрична організаційна структура	Бригадна організаційна структура

Агентські відносини
Системи оплати праці

Агентські витрати
Системи матеріального
стимулювання

Питання для перевірки знань:

1. Розкрийте загальний зміст та призначення організаційно-виробничого плану.
2. У чому полягає значення територіального розташування підприємства?
3. Назвіть шість основних чинників, що визначають вигоди від вдалого територіального розташування підприємства.
4. Які типи виробництва можна спостерігати на практиці?
5. Що може бути критерієм прийняття рішення «виробляти чи купувати»?
6. Що за своєю сутністю означає «організація виробництва»?
7. Назвіть чотири принципи раціональної організації виробництва.
8. У чому полягають принципи пропорційності та прямоочності?
9. У чому полягають принципи ритмічності і паралельності?
10. З чим пов'язана необхідність розробки програми освоєння виробництва?
11. Що передбачається програмою освоєння виробництва?
12. Що означає «життєвий цикл товару»?
13. Чим відрізняються лінійна й функціональна організаційні структури?
14. Для вирішення яких завдань застосовується матрична організаційна структура?
15. У чому полягають переваги бригадної організаційної структури?
16. Які фактори впливають на вибір організаційної структури управління?
17. Що означають «агентські відносини» і які наслідки для підприємства вони можуть мати?
18. Назвіть відомі вам форми оплати праці та матеріального стимулювання.

Література

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; [за редакцією В. О. Василенка]. – Київ : ЦУЛ, 2002.
2. Осіпов В. І. Економіка підприємства : [підручник] / В. І. Осіпов. – Одеса : Маяк, 2005. – С. 30–42.
3. Єгунов Ю. А. Організація виробництва на помисловому підприємстві : [навчальний посібник] / Ю. А. Єгунов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.
4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 108–112.
5. Оніщенко В. О. Організація виробництва : [підручник] / В. О. Оніщенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. – К. : Лібра, 2008.
6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2007.
7. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л. І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – С. 373–378.
8. Телетов О. С. Навчальний посібник з дисципліни «Бізнес-план» / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2005. – С. 10–15.
9. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 34–51.
10. Халтаева С. Р. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 23–35.

Тема 5

Економіка бізнесу

У темі розкриваються основи економічних відносин на підприємствах – від визначень базових понять до більш докладного розгляду таких ключових аспектів, як формування амортизаційної політики, завдання управління запасами та іншими оборотними активами, цілі та методи планування цінової політики на продукцію або послуги підприємства, а також сутність і значення політики оплати праці і мотивації персоналу.

Питання теми:

- 5.1. Економічні аспекти діяльності.
- 5.2. Амортизаційна політика.
- 5.3. Управління запасами і формування інших оборотних активів.
- 5.4. Формування цінової політики.
- 5.5. Політика оплати праці та мотивація персоналу.
- 5.6. Приклади робочих таблиць.
- 5.7. Загальний графік реалізації проекту.
- 5.8. Основи мережевого планування.

5.1. Економічні аспекти діяльності

Економіка підприємства являє собою відносини, які описуються деякими базовими поняттями, наведеними нижче. У подальшому ми зупинимося на багатьох з них детальніше.

Собівартість реалізованої продукції – загальні витрати на готову продукцію, що підлягає реалізації, які складаються з витрат виробництва, адміністративних витрат і торгових витрат.

Змінні витрати – витрати певного періоду, які змінюються більш-менш пропорційно відповідно до обсягів діяльності підприємства.

Постійні витрати – витрати, періодичний загальний обсяг яких не змінюється разом з обсягом діяльності підприємства.

Обсяг продаж (виручка) – сумарна ціна проданих товарів чи послуг.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – різниця між виручкою (доходом) від реалізації продукції та податком на додану вартість, акцизним збором й іншими вирахуваннями, якщо вони передбачаються.

Валовий прибуток – різниця між чистим доходом та сумою операційних витрат, до складу яких входять: матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Чистий прибуток – частина прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів до бюджету. Чистий прибуток використовується для збільшення оборотних коштів підприємства, формування фондів і резервів, і реінвестицій у виробництво.

Амортизація (нарахування зносу) – списання вартості капітальних активів за певний період діяльності підприємства як відображення споживання капіталу в процесі виробництва (знос машин і обладнання).

Заробітна плата – винагорода за працю працівника, виплачувану йому періодично відповідно з трудовою угодою між працівником і підприємством.

Накладні витрати – витрати, які прямо не пов'язані з виробництвом чи збутом (оренда приміщень, витрати на дослідження, зарплату директорів компанії).

Адміністративні витрати – всі витрати, пов'язані із загальним управлінням підприємства.

Податок на додану вартість – форма оподаткування доданої в ході виробництва вартості продукту: додається до ціни продукції і перекладається на споживачів, а потім здається виробником державі.

5.2. Амортизаційна політика

Основні засоби – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою їх використання у процесі виробництва або

постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких перевищує один рік (Наказ Міністерства фінансів України № 92 від 27.04.2000).

Амортизація – це систематичний розподіл вартості необоротних активів, яка амортизується, протягом строку їх корисного використання (експлуатації).

Вартість, яка амортизується – первісна або переоцінена вартість необоротних активів за вирахуванням їх ліквідаційної вартості.

Знос основних засобів – сума амортизації необоротних активів з початку їх корисного використання.

Первісна вартість об'єкта основних засобів складається з таких витрат:

- сум, які сплачуються постачальникам активів і підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт;
- реєстраційних зборів, державного мита та аналогічних платежів, що здійснюються у зв'язку з придбанням прав на об'єкт основних засобів;
- сум ввізного мита;
- сум непрямих витрат у зв'язку з придбанням основних засобів;
- витрат зі страхування ризиків доставки основних засобів;
- витрат на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів.

Витрати на оплату відсотків за використання кредиту не включаються до первісної вартості основних засобів, якщо вони були придбані повністю або частково за рахунок кредиту.

Ліквідаційна вартість – сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після закінчення строку їх корисного використання (експлуатації), за мінусом витрат, пов'язаних із продажем.

Строк корисного використання (експлуатації) – очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством або за рахунок їх

використання буде виготовлено (виконано) очікуваний підприємством обсяг продукції (робіт або послуг).

Амортизація здійснюється на основі річних норм амортизаційних відрахувань. Нормою амортизаційних відрахувань слід називати частину вартості основних фондів, яка протягом року повинна бути «перенесена» на вартість готової продукції.

Концепція амортизаційної політики розрізняє дві основні функції амортизації: (1) економічну і (2) фінансову. Економічна функція полягає в тому, що за посередництвом амортизації підприємство компенсує інвестиції в придбання основних засобів. Фінансова функція полягає в компенсації основного капіталу за рахунок зменшення оподаткованого прибутку на суму амортизаційних відрахувань. Це визначає необхідність контролю з боку держави за розміром зменшення податків. Такий контроль проявляється у встановленні граничних норм амортизаційних відрахувань за різними групами основних засобів.

Норми встановлюються у відсотках до балансової вартості основних фондів, яка зафіксована на початок звітного періоду. Для цілей нарахування амортизації виділяють чотири групи основних фондів з відповідними нормами (табл. 11).

Таблиця 11

Групи основних фондів і норми амортизації

Найменування груп основних фондів	Норма амортизації за квартал
1. Будівлі, споруди, їхні структурні компоненти та передавальні пристрої, капітальні витрати на поліпшення земель	2 %
2. Транспортні засоби, включаючи вантажні та легкові автомобілі, меблі, офісне обладнання, побутові електромеханічні пристрої та інструменти	10 %
3. Інші основні фонди, які не увійшли до груп 1, 2 і 4, в тому числі сільськогосподарські машини, худоба і насадження	6 %
4. Електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, їх програмне забезпечення, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, інші інформаційні системи, телефони, мікрофони і рації, вартість яких перевищує вартість малоцінних товарів (предметів)	15 %

У випадку підприємство може ухвалити рішення про застосування інших норм амортизації. Вони, однак, не повинні перевищувати встановлених норм.

Амортизація основних засобів нараховується з використанням таких методів:

1. Прямолінійного, згідно з яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів.

2. Зменшення залишкової вартості, відповідно до якого річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості об'єкта на дату початку нарахування амортизації та головою норми амортизації. Річна норма амортизації (у відсотках) визначається як різниця між одиницею і результатом кореня ступеня, яка дорівнює кількості років корисного використання об'єкта, від результату ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.

3. Прискороного зменшення залишкової вартості, при якому річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та головою норми амортизації, яка визначається виходячи з терміну корисного використання об'єкта, і подвоюється.

4. Кумулятивного, коли річна сума амортизації визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання.

5. Виробничого, згідно з яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт або послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації розраховується діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт або послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів.

Як видно, нормативними документами передбачено два основних типи нарахування амортизації: стандартний (прямолінійний, виробничий) і прискорений.

Нормальна система нарахування амортизації передбачає, що протягом строку корисного використання основних засобів, накопичені суми амортизації максимально відповідають дійсним темпам зносу. Прямолінійне нарахування амортизації виходить з припущення, що рівномірними є фізичне і моральне старіння основних засобів. У цілому, це відповідає фізичному старінню. Навпаки, моральний знос найчастіше носить нелінійний характер. Може трапитися так, що об'єкт основних засобів втратить властивості задовго до того, як буде накопичена необхідна для його заміни сума амортизаційних відрахувань. У цьому проявляється один з недоліків прямолінійного нарахування амортизації.

В умовах застосування прискореної амортизації накопичення коштів здійснюється випереджаючими темпами. Основне навантаження на витрати лягає в перші роки корисного використання основних засобів. Це представляється обґрунтованим, оскільки саме на початку експлуатації сила «генерування» грошових потоків у основних засобів – найбільша. Крім того, прискорена амортизація створює умови для активізації інвестиційної діяльності підприємств.

5.3. Управління запасами та формування інших оборотних активів

Поточні активи мінус короткострокові зобов'язання є чистий робочий капітал або в традиційній термінології – власні оборотні кошти. В управлінні і оборотними засобами, а значить і в проектуванні діяльності нового підприємства необхідно контролювати стан фінансово-економічних потреб (ФЕП – Фінансовий менеджмент: теорія і практика : [підручник] / [за ред. Е. С. Стоянової]. – 5-е изд., перероб. і доп. – М. : Вид-во «Перспектива», – 2000. – С. 304).

Це частина оборотних коштів, яка може бути визначена як різниця між:

- поточними активами (без коштів) і товарною кредиторською заборгованістю;

- коштами, іммобілізованими в запасах сировини, готової продукції, а також дебіторської заборгованості, і сумою комерційного кредиту постачальників.

ФЕП – є брак власних оборотних коштів і в цьому випадку підприємству необхідні короткострокові позикові кошти.

Завдання полягає в тому, щоб контролювати негативну величину ФЕП.

Іншим важливим показником є період оборотності оборотних коштів. Його величина визначається як: *період оборотності запасів + період оборотності дебіторської заборгованості – середній термін оплати за кредиторськими зобов'язаннями*.

Для розрахунків, як правило, використовують середні величини між початком і кінцем періоду.

Таким чином, чистий оборотний капітал – це різниця між поточними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Якщо поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання, підприємство має в розпорядженні чистий робочий капітал. При проектуванні фінансових звітів необхідно стежити за тим, щоб величина чистого робочого капіталу перебувала на встановленому рівні.

З іншого боку, значне перевищення поточних активів над короткостроковою заборгованістю свідчить про неефективне використання запасів, тривалому періоді оплати дебіторської заборгованості тощо.

У формуванні оборотних коштів необхідно звертати увагу на стан: (1) грошових коштів; (2) дебіторської заборгованості; (3) товарно-матеріальних запасів і (4) короткострокових зобов'язань.

Вміле планування оборотних коштів дозволяє як скорочувати ризик у поточній діяльності підприємства, так і користуватися перевагами тієї або іншої структури оборотних активів. Значення планування оборотних коштів зумовлюється

також і тим, що вони займають досить значне місце в структурі активів.

Ухвалення рішень щодо необхідного рівня оборотних коштів і короткострокової кредиторської заборгованості – це, значною мірою, прийняття рішення про черговість виплати за зобов'язаннями, що залежить від способу фінансування оборотних коштів та активів у цілому. У свою чергу, – це вибір між ризиком і прибутковістю.

Може, наприклад, передбачатися використання фінансування, при якому кожна категорія активів покривається зобов'язаннями певного типу так, що вони мають однакові термін погашення (так зване хеджування – Siegel J., Shim J. Dictionary of Accounting Terms. Barron's Education Series, Inc. – NY, 1987. – P. 202).

Так, короткострокова сезонна потреба в засобах має фінансуватися за рахунок короткострокових зобов'язань, а постійні складові оборотних коштів – за рахунок довгострокових кредитів або шляхом емісії цінних паперів.

Підхід хеджування означає, що у підприємства крім поточних чергових виплат по довгостроковій заборгованості немає подібних запозичень в ті моменти, які відповідають нижній позиції сезонних коливань. Постійні потреби будуть задовольнятися за рахунок довгострокового фінансування.

Іншим можливим методом фінансування є відкладання оплат за зобов'язаннями. Подібний метод застосовувався, коли в період високої інфляції підприємствам необхідно було підтримати зменшення оборотного капіталу. Він, швидше, є засобом компенсації непередбачених відхилень.

Чим більше короткими є терміни оплати за зобов'язаннями, тим більше ризик, що підприємство не зможе вчасно повернути зайняті кошти і сплатити відсотки за ним. Так, при короткостроковому фінансуванні проектів, які розгортаються досить довго, надходження від проекту можуть не покривати потреби в поверненні позикових коштів. Це підвищує ризик неплатоспроможності. Крім того, в разі виникнення фінансових труднощів кредитор може пред'явити кредити до дострокового стягнення. Це ще більше погіршить ситуацію.

Для типового виробничого підприємства цикл грошового потоку робочого капіталу (тобто повний період оборотності) може бути представлений таким чином:

(1) Підприємство замовляє і отримує сировину та матеріали, які необхідні для виробництва товарів. Оскільки практично всі підприємства отримують сировину з відстрочкою платежу або в кредит, суми для оплати породжують кредиторську заборгованість.

(2) Заробітної платою відшкодовується праця, пов'язану з перетворенням сировини в готову продукцію. Рівень, до якого заробітна плата не виплачується повністю в момент, коли завершено виробництво цієї продукції, створює кредиторську заборгованість по заробітній платі.

(3) Готова продукція продається, як правило, на умовах відстрочення платежу. В результаті утворюється дебіторська заборгованість.

(4) У певний момент часу кредиторська заборгованість повинна бути оплачена. Це має місце ще до того, як за рахунками дебіторів будуть отримані гроші. Тому запаси грошових коштів вичерпуються.

(5) Цикл завершується, коли підприємство отримує платежі від дебіторів. Із цього моменту воно готове розпочати новий цикл діяльності.

Таким чином, тривалість періоду між фактичними витратами грошових коштів на оплату виробничих ресурсів і фактичним надходженням грошей від продажу готових виробів являє собою цикл конвертації грошових коштів. У зв'язку з цим, при проектуванні діяльності підприємства необхідно контролювати тривалість циклу. Він може бути скорочений за рахунок: скорочення циклу виробництва і особливо продажу товарів; зменшення планованої тривалості дебіторської заборгованості; розширення терміну оплати кредиторської заборгованості.

Товарно-матеріальні цінності є зв'язуючою ланкою між виробником і покупцем. Їхнє призначення – забезпечувати

безперервність виробництва. Тому запаси створюються протягом усього ланцюжка діяльності від отримання сировини до реалізації продукції. Крім того, підприємство створює і страхові запаси для забезпечення діяльності за непередбачених обставин.

Якщо не брати до уваги наявності страхового запасу, то економічно ефективний розмір замовлення може бути визначено так:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot S}{C \cdot P}},$$

де:

EOQ – економічний розмір замовлення сировини;

F – фіксовані витрати, пов'язані з організацією кожного нового замовлення,

S – фізичний обсяг продаж на рік,

C – процент витрат на утримання запасів (від ціни за одиницю),

P – ціна за одиницю сировини або матеріалів (у середньому).

Якщо розмір певного запасу є незмінним протягом цього періоду часу, середній запас буде визначатися як:

$$\frac{EOQ}{2} + a,$$

де a – розмір страхового запасу.

5.4. Формування цінової політики

(Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М., 1990.)

Цінова політика значною мірою зумовлює конкурентоспроможність товару. Її кінцева мета – визначити цінову стратегію, конкурентну ціну товару. Визначення оптимального рівня цін має враховувати попит на продукцію і чутливість покупців до зміни ціни; витрати виробництва та реалізації продукції; ціни конкурентів. Відповідно до цього можна вибрати найбільш ефективну з кількох цінових стратегій: єдиних чи диференційованих цін; високих чи низьких цін; стабільних чи

нестабільних цін; пільгових або дискримінаційних цін, а також різноманітні знижки та надбавки.

Визначення ціни є досить важливим завданням. З одного боку, вона повинна бути такою, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з іншого – щоб забезпечити прибутковість підприємства.

Політика ціноутворення залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство. Прикладами таких цілей, які часто зустрічаються в практиці, можуть бути: забезпечення виживання, максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства за показниками частки ринку або за показниками якості товару та ін.

Визначення ціни може бути представлено в термінах основних етапів:

1. Постановка завдань ціноутворення.
2. Визначення впливу зовнішніх факторів на ціну.
3. Оцінка витрат.
4. Аналіз товарів і цін конкурентів.
5. Вибір методу ціноутворення.
6. Встановлення остаточної ціни з урахуванням ринкового коригування.

Призначена підприємством ціна, так чи інакше, позначиться на рівні попиту на товар. Залежність між ціною і сформованим у результаті цього рівнем попиту відображається на кривій попиту і пропозиції. Крива показує, яку кількість товару буде продано на ринку протягом конкретного відрізка часу за різними цінами. У звичайній ситуації попит і ціна знаходяться в обернено пропорційній залежності, тобто чим вища ціна, тим нижчий попит. І навпаки. Так, піднявши ціну, підприємство продасть меншу кількість товару. Споживачі з недостатньою платоспроможністю, зіткнувшись із набором альтернативних товарів, імовірно, стануть купувати менше тих, ціни яких виявилися для них занадто високими.

При плануванні політики цін необхідно знати, наскільки чутливий попит до зміни ціни. Якщо під впливом невеликої

зміни цін попит майже не змінюється, то він нееластичний. Якщо ж попит зазнає значних змін, то про нього говорять, що він еластичний.

Взагалі кажучи, ступінь еластичності кривої попиту підприємства в умовах монополістичної конкуренції буде залежати від кількості конкурентів і ступеня диференціації продукту. Чим більша кількість конкурентів і слабша диференціація продукту, тим більшою буде еластичність кривої попиту кожного продавця.

Якщо попит еластичний, продавцям варто задуматися про зниження ціни. Знижена ціна принесе більший обсяг загального доходу.

Якщо відома еластичність попиту, розрахункова сума витрат і ціни конкурентів, вибір ціни не становить труднощів. Рівень проєктованої ціни буде перебувати в інтервалі між занадто низкою, що не забезпечує прибутку, і занадто високою, що перешкоджає формуванню попиту.

Ціни товарів конкурентів і товарів-замінників дають середній рівень, якого підприємству і слід дотримуватися при призначенні ціни.

При вирішенні проблеми встановлення ціни використовують один із відомих методів ціноутворення.

1. Найбільш простий спосіб до визначення ціни з позиції продавця – «середні витрати плюс прибуток». Він полягає в нарахуванні визначеної націнки на собівартість товару. Це так званий витратний метод. Переваги встановлення цін за цим методом полягають у тому, що витрати простіше визначити, ніж попит. Методика їх проста і зручна. Недоліком її є те, що не враховуються фактори попиту, а це може призвести до недогляду потенційного прибутку.

2. Метод, орієнтований на аналіз беззбитковості та забезпечення цільового прибутку. Він застосовується, якщо підприємство має на меті отримати заданий обсяг прибутку. Тут необхідно визначити ціну шляхом розрахунку витрат, виходячи із заданого обсягу виробництва.

Незалежно від обсягу збуту постійні витрати не змінюються, у той час як валові витрати (постійні плюс змінні) ростуть одночасно з ростом обсягу виробництва. Це зумовлює момент, коли витрати дорівнюють виручці. Далі кожна додаткова одиниця продукції починає приносити прибуток. Рівень ціни підрахувати таким чином неважко.

Подібний метод ціноутворення вимагає від підприємства розгляду різних варіантів цін, їхнього впливу на обсяг збуту, необхідного для подолання рівня беззбитковості й одержання цільового прибутку, а також аналізу імовірності досягнення всього цього при кожній можливій ціні товару.

Політика цін підприємства формується на підставі вибору з числа певних стратегій. Найбільш широко використовуваними є (1) стратегія зняття вершків і (2) стратегія міцного проникнення на ринок.

Стратегія «зняття вершків» полягає в тому, що спочатку призначають дуже високу ціну (звичайно, це триватиме недовго). Подібна стратегія може застосовуватися при виконанні таких умов:

- високий рівень попиту з боку великої кількості покупців;
- висока ціна служить показником високої якості для споживача;
- високі початкові вкладення непривабливі для конкурентів.

Стратегія «міцного проникнення на ринок» застосовується за таких умов:

- конкуренти не повинні мати можливості ввести більш низькі ціни;
- низька ціна не повинна асоціюватися з більш низькою якістю.

Ця стратегія прийнятна для сильних із фінансової точки зору фірм, тому що на початкових стадіях необхідно фінансувати велику кількість виробів. Крім того, при використанні цієї стратегії підвищувати ціну можна тільки після визнання товару споживачем.

Існує декілька різних підходів до побудови політики ціноутворення. Один із них – ціноутворення в рамках товарної

номенклатури. Він застосовується в тому випадку, якщо товар є частиною товарної номенклатури. У цьому випадку підприємство прагне розробити таку систему цін, яка забезпечила б отримання максимального прибутку із номенклатури в цілому. Наприклад:

1. Встановлення цін у рамках товарного асортименту. Підприємство, зазвичай, створює не один товар, а товарний асортимент. У такій ситуації необхідно прийняти рішення про ступінчасте диференціювання цін на різні товари цього асортименту, враховуючи різну собівартість, ціни конкурентів і різне сприйняття клієнтів.

2. Встановлення ціни на товари-доповнювачі. Багато підприємств поряд з основним товаром пропонують ряд додаткових і допоміжних виробів.

3. Встановлення цін на обов'язкові речі. У ряді галузей виробляють так звані обов'язкові приладдя, які підлягають використанню тільки з основним товаром. Зазвичай, виробники знижують ціни на основні товари, піднявши їх при цьому на допоміжні товари.

4. Встановлення цін на побічні продукти. Переробка нафти, хімікатів, м'яса найчастіше пов'язана з появою побічних продуктів. Якщо вони не мають особливої вартості, а позбавлення від них коштує дорого, то це позначиться на ціні основного товару. Виробник прийме будь-яку ціну, аби вона покрила витрати на зберігання і транспортування побічних продуктів.

У формуванні політики цін, якщо це істотно, можна враховувати географічні чинники. У зв'язку з цим виділяють декілька різних підходів до ціноутворення. Один із них – встановлення цін за географічним принципом. Цей підхід передбачає прийняття рішення про встановлення фірмою різних цін для споживачів у різних частинах регіону або країни.

Так, можливе встановлення єдиної ціни з включеними витратами за доставку. При цьому підприємство призначає єдину ціну, незалежно від віддаленості клієнта. Оплата за перевезення в цьому випадку дорівнює середній сумі транспортних витрат.

При домовленості щодо розрахунків за ціною f.o.b. (Free on board – ІНКОТЕРМС), підприємство доставляє товар на транспортний засіб, а потім права і відповідальність за товар переходять до замовника.

У політиці ціноутворення підприємство для розширення обсягу ринку може використовувати дискримінаційні ціни. Політика цінової дискримінації полягає в тому, що підприємство продає товар або послугу за двома або більше різними цінами без урахування різниці у витратах. Встановлення дискримінаційних цін відбувається в різних формах і з урахуванням:

- різновидів покупців – різні покупці платять за один і той же товар різні ціни;
- варіантів товару – різні варіанти товару продають за різними цінами, але без жодного врахування різниці у витратах їх виробництва;
- місцезнаходження – товар продається за різною ціною в різних місцях, хоча витрати за пропозицією його в цих місцях однакові;
- часу – ціни змінюються залежно від сезону, дня тижня і навіть години доби.

Для того, щоб дискримінація працювала, необхідна наявність певних умов:

1. Ринок повинен піддаватися сегментації, а отримані сегменти повинні відрізнятися один від одного інтенсивністю попиту.
2. Члени сегмента, в якому товар продається за низькою ціною, не повинні мати можливості перепродати його в сегменті, де фірма пропонує його за високою ціною.
3. Конкуренти не повинні мати можливість продавати товар дешевше в сегменті, де фірма пропонує його за високою ціною.
4. Витрати у зв'язку з сегментування ринку і спостереженням за ним не повинні перевищувати суми додаткових надходжень, які виникають унаслідок цінової дискримінації.
5. Обов'язкове ослаблення регулювання державою в ряді галузей (у тому числі й продаж продуктів харчування).

У практичній політиці цін досить часто застосовуються різного роду знижки і заліки. За певних обставин підприємство може тимчасово призначати ціни, нижчі проєктованих, а іноді – і нижчі середніх. Таке встановлення ціни застосовується для стимулювання в різних формах як:

- ціни для особливих випадків;
- встановлення ціни відносно товарів – «збиткових» лідерів заради залучення покупців у магазини, в надії, що вони придбають й інші товари зі звичайною ціною.

Як винагороду за заохочувані дії (рання оплата рахунків, закупівля великих обсягів і т. д.) багато підприємств зменшують свої ціни, встановлюючи знижки. Існують такі види знижок:

- за платіж готівкою;
- за швидкі терміни оплати (наприклад, якщо платіж має бути здійснений за 30 днів, а оплата зроблена в перші 10, застосовується знижка 2 %);
- за кількість заповуваного товару;
- сезонні знижки для покупців, що здійснюють покупки поза сезоном.

Додатковим інструментом стимулювання споживачів, який може застосовуватися в рамках політики цін, є заліки – зменшення ціни нового товару за умови здачі старого або пред'явлення упаковки старого товару.

5.5. Політика оплати праці та мотивація персоналу

Кадровий склад чи персонал підприємства і його зміна має певні кількісні, якісні і структурні характеристики, які можуть бути з меншим чи більшим ступенем вірогідності обмірювані й відображені такими абсолютними і відносними показниками:

- облікова і явочна чисельність працівників підприємства, окремих категорій і груп на визначену дату;
- середньооблікова чисельність працівників підприємства за певний період;

- питома вага працівників окремих категорій у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи приросту чисельності працівників підприємства за певний період;
- середній розряд робітників підприємства;
- середній стаж роботи зі спеціальності керівників і фахівців підприємства.

Сукупність перелічених та інших показників може дати уявлення про кількісний, якісний і структурний стан персоналу підприємства та тенденції їх зміни з метою управління персоналом, зокрема планування, аналізу та розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Облікова чисельність працівників підприємства – це чисельність працівників облікового складу на визначене число чи дату.

Явочна чисельність – це кількість працівників облікового складу, які, як планується, будуть присутні на роботі. Різниця між явочним і обліковим складом характеризує кількість добових простоїв (відпустки, хвороби, відрядження і т. д.).

Середньооблікова чисельність працівників за місяць визначається шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожен календарний день місяця, включаючи святкові й вихідні дні, та ділення одержаної суми на кількість календарних днів місяця. Середньооблікова чисельність працівників за квартал (рік) визначається шляхом підсумовування середньооблікової чисельності працівників за всі місяці роботи підприємства у кварталі (році) і розподілу отриманої суми на 3 (12).

Залежно від виконуваних функцій працівники виробничого підприємства поділяються на кілька категорій і груп.

Кадри підприємства, безпосередньо пов'язані з процесом виробництва продукції (послуг), тобто зайняті основною виробничою діяльністю, являють собою *промислово-виробничий персонал*. До нього належать усі працівники основних,

допоміжних, підсобних і цехів обслуговування; науково-дослідних, конструкторських, технологічних організацій і лабораторій, що знаходяться на балансі підприємства; заводууправління з усіма відділами та службами, а також служб, зайнятих капітальним та поточним ремонтом обладнання і транспортних засобів свого підприємства.

Працівники промислово-виробничого персоналу поділяються на *робітників* і *службовців*. До робітників належать особи, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей, ремонтом основних засобів, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. У свою чергу, робітники зазвичай поділяються на *основні* й *допоміжні*. У групі службовців виділяються такі категорії працівників, як *керівники*, *фахівці* і власне *службовці*.

До керівників належать працівники, що займають посади керівників підприємства та їх структурних підрозділів, а також їх заступники з такими посадами: директори, начальники, керівники, завідувачі на підприємстві, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік, головний технолог, головний економіст та ін.).

До фахівців належать працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними, бухгалтерськими, юридичними та іншими аналогічними видами діяльності.

До власне службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування і діловодство (агенти, касири, контролери, діловоди, обліковці, креслярі та ін.).

Залежно від характеру трудової діяльності кадри підприємства поділяються за професіями, спеціальностями і рівнями кваліфікації. Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем кваліфікації, тобто ступенем оволодіння працівниками тією чи іншою професією або спеціальністю, що відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах і

категоріях. Тарифні розряди і категорії – це одночасно і показники, що характеризують ступінь складності робіт.

Професійно-кваліфікаційна структура службовців підприємства знаходить відображення в штатному розкладі – документі, який готується в рамках бізнес-плану.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризує продуктивність праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції чи виконаної роботи.

Основними показниками продуктивності праці на рівні підприємства є показники виробітку (В) і трудомісткості (Т) продукції, що розраховуються за такими формулами:

$$B = \frac{O}{T_{cn}}, \quad TP = \frac{T}{O},$$

де:

O – кількість виробленої продукції або обсяг виконаної роботи в натуральних чи умовно натуральних одиницях;

T_{cn} – середньоспискова чисельність працівників, осіб;

T – час, витрачений на виробництво усієї продукції, нормо-години.

Найбільш поширеним і універсальним показником продуктивності праці є виробіток продукції. Найбільш наочно продуктивність праці характеризується показником виробітку в натуральному вираженні (в тоннах, метрах і т. д.). Якщо підприємство випускає кілька видів однорідної продукції, то виробіток може бути виражений в умовно натуральних одиницях.

У вартісному вираженні виробіток на підприємстві можна визначати за показниками валової, товарної, реалізованої і чистої продукції залежно від області застосування цього показника.

Виробіток може бути визначений для 1 відпрацьованої людино-години (годинний виробіток), 1 відпрацьований людино-день (денний виробіток), на 1 середньооблікового працівника (робочого) на рік, квартал чи місяць (річний, квартальний чи місячний виробіток).

Отже, виробіток – це показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю виробленої продукції (робіт, послуг) за одиницю часу, або кількістю продукції (робіт, послуг), яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць.

Трудомісткість продукції є витратами робочого часу на виробництво одиниці продукції в натуральному вираженні за всією номенклатурою продукції і послуг. При значній номенклатурі продукції трудомісткість зазвичай визначається за виробами-представниками, до яких прирівнюються всі інші, і за виробами, що займають найбільшу питому вагу в сумарному випуску продукції.

Показник трудомісткості має деякі переваги перед показником виробітку: по-перше, він відображає прямий зв'язок між обсягом виробництва і трудовими затратами, по-друге, застосування показника трудомісткості дозволяє пов'язати проблему вимірювання продуктивності праці з факторами і резервами її зростання, по-третє, він дозволяє зіставляти витрати праці на однакові вироби в різних цехах і дільницях підприємства.

Продуктивність праці на підприємстві за проектований період змінюється під впливом багатьох причин. По суті, всі фактори, що впливають на зміну обсягу виробництва і чисельність працівників підприємства, впливають і на зміну продуктивності праці.

Планування робочої сили передбачає вирішення таких завдань, як визначення цілей і завдань на проектований період в області трудових ресурсів, виходячи з головних цілей підприємств, умов випуску продукції та її збуту, а також визначення чисельності та структури працівників.

Кадрова політика щодо трудових ресурсів повинна відповідати загальним цілям підприємства. Заходи з її реалізації повинні включати і заходи з підвищення продуктивності праці.

Кількість працівників підприємства в плановому періоді може бути визначена за такою формулою:

$$Ч_{пл} = \frac{Ч_Б \cdot I_q}{I_p},$$

де:

$Ч_{пл}$ – середньоспискова планова чисельність працівників, осіб;

$Ч_Б$ – середньоспискова планова чисельність працівників у базисному періоді, осіб;

I_q – індекс зміни обсягів виробництва у плановому періоді;

I_p – індекс зміни продуктивності праці.

Більш точним, у тому числі і для новостворюваних підприємств та об'єктів, є визначення планової чисельності працівників підприємства прямим способом: за трудомісткістю робіт; за нормами виробітку; за робочими місцями на підставі норм обслуговування машин і агрегатів та контролю за технологічним процесом.

При плануванні чисельності робітників визначається *явочний і середньосписковий* склад. Явочна кількість робітників у зміну ($Ч_{яв}$) – це нормативна чисельність робітників для виконання виробничого змінного завдання з випуску продукції.

$$Ч_{яв} = \frac{T_p}{T_{см} \cdot D_p \cdot C \cdot K_{вн}},$$

де:

T_p – трудомісткість виробничої програми, нормо-год.;

$T_{см}$ – тривалість робочої зміни або змінний фонд робочого часу одного робочого дня, год.;

C – кількість робочих змін на добу;

D_p – кількість діб роботи підприємства у плановому періоді;

$K_{вн}$ – плановий коефіцієнт виконання норм.

Розрахунок необхідної середньоспискової кількості робітників можна проводити за планованим відсотком невиходів на роботу:

$$Ч_{сп} = \frac{Ч_{яв} \times \Phi_H}{\Phi_D},$$

де Φ_H и Φ_D – відповідно номінальний фонд робочого часу (кількість календарних робочих днів) і дійсний фонд часу роботи одного робітника (планована кількість робочих днів).

Планування чисельності допоміжних робітників, що виконують роботи, на які є норми обслуговування, зводиться до визначення загальної кількості об'єктів обслуговування з урахуванням змінності робіт. Частка від ділення цієї кількості на норму обслуговування складає явочну кількість робітників.

Чисельність службовців може бути визначена виходячи з аналізу середньогалузевих даних або за розробленими нормативами.

Чисельність обслуговуючого персоналу визначається за укрупненими нормами обслуговування. Наприклад, чисельність прибиральників – за кількістю квадратних метрів площі приміщень, гардеробників – за кількістю обслуговуваних людей та ін.

Чисельність керівників можна визначити з урахуванням норм керованості, масштабів виробництва і ряду інших чинників.

Головні важелі мотивації праці – стимули і мотиви. Під стимулом зазвичай мається на увазі матеріальна нагорода певної форми, наприклад заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, прагнення, орієнтація.

Сучасні теорії мотивації значною мірою засновані на результатах психологічних досліджень і спрямовані в першу чергу на визначення переліку і структури потреб людей.

Потреби розглядаються в цьому контексті як усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії, і поділяються на первинні (вроджені) і вторинні (що утворюються в ході придбання певного життєвого досвіду).

Відповідно до теорії Маслоу, 5 основних типів потреб визначають поведінку людини, це потреби: в самовираженні, повазі, соціальні, потреби безпеки та фізіологічні потреби. При цьому потреби більш високого рівня не мотивують поведінку людини, якщо хоча б частково не задоволені потреби нижнього рівня.

Теорія потреб знаходить своє вираження в розроблених на підприємствах конкретних системах мотивації (стимулювання) праці.

Основними формами мотивації (стимулювання) працівників підприємства є:

1. Заробітна плата, що характеризує оцінку внеску працівника в результати діяльності підприємства (абсолютна величина і співвідношення з рівнем оплати інших працівників підприємства). Вона повинна бути порівнянна і конкурентоспроможна з оплатою праці на аналогічних підприємствах галузі та регіону.

Заробіток працівника визначається залежно від його кваліфікації, особистих здібностей і досягнень у праці і включає різні доплати і премії. До нього приплюсовуються доходи від участі в прибутках і в акціонерному капіталі підприємства.

2. Системи внутрішньофірмових пільг працівникам підприємства:

- субсидоване і пільгове харчування;
- продаж продукції підприємства своїм працівникам зі знижкою;
- повна або часткова оплата витрат на проїзд працівника до місця роботи і назад;
- надання працівникам безвідсоткових позик або позик із низьким рівнем відсотка;
- надання права користування транспортом підприємства;
- оплата лікарняних листів понад певного рівня, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства;
- ефективне преміювання, доплати за стаж роботи на підприємстві та ін.

3. Нематеріальні (неекономічні) пільги і привілеї персоналу: надання права на гнучкий графік роботи; надання відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення і успіхи у праці; більш ранній вихід на пенсію та ін.

4. Заходи, спрямовані на те, щоб підвищити змістовність праці, самостійність і відповідальність працівника, що стимулюють його кваліфікаційний ріст. Наприклад:

- залучення працівників до управління підприємством також підвищує їх мотивацію, оскільки в цьому випадку вирішується проблема відчуження їх від підприємства та його керівників;

- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення статусних, адміністративних, психологічних бар'єрів між окремими групами працівників, між рядовими працівниками та працівниками апарату управління, розвиток довіри і порозуміння всередині колективу;

- просування працівників по службі, планування їх кар'єри, оплата навчання та підвищення кваліфікації.

Такі заходи щодо підвищення мотивації праці дозволяють більш ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Загальний рівень оплати праці на підприємстві може залежати від таких основних факторів: результатів господарської діяльності підприємства, рівня його прибутковості; кадрової політики підприємства; рівня безробіття в регіоні, області, серед працівників відповідних спеціальностей; впливу профспілок, конкурентів і держави; політики підприємства в галузі зв'язків із громадськістю та ін.

Мета раціональної організації оплати праці – забезпечення відповідності між величиною оплати і трудовим внеском працівника в загальні результати господарської діяльності підприємства, тобто встановлення відповідності між мірою праці і мірою споживання.

В основу організації оплати праці повинні бути покладені такі основні принципи:

- 1) здійснення оплати залежно від кількості та якості праці;
- 2) диференціація заробітної плати залежно від кваліфікації працівника, умов праці, галузевої та регіональної приналежності підприємства;

3) систематичне підвищення реальної заробітної плати, тобто перевищення темпів росту номінальної заробітної плати над інфляцією;

4) перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати.

Організація оплати праці безпосередньо на підприємстві складається з таких основних елементів: формування фонду оплати праці; нормування праці; встановлення тарифної системи; визначення форми і системи заробітної плати.

Фонд оплати праці являє собою джерело коштів, призначених для виплат заробітної плати та виплат соціального характеру.

Нормування праці дає можливість враховувати якість праці та індивідуальний внесок працівника в загальні результати діяльності підприємства.

Тарифна система дозволяє порівнювати різноманітні конкретні види праці, враховуючи їх складність і умови виконання, тобто враховувати якість праці, і є досить поширеною на підприємствах.

Форми і системи заробітної плати встановлюють зв'язок між величиною заробітку, кількістю та якістю праці і зумовлюють певний порядок її нарахування залежно від організаційних умов виробництва та результатів праці.

На більшості підприємств діють дві основні форми оплати праці: *погодинна* і *відрядна*.

Погодинною називається така форма оплати праці, при якій заробітна плата працівникам нараховується за встановленою тарифною ставкою або окладом за фактично відпрацьований на виробництві час.

Виходячи з механізму оплати, погодинна форма стимулює, насамперед, підвищення кваліфікації працівників та зміцнення дисципліни праці.

Погодинна форма оплати праці зазвичай застосовується в таких випадках:

- якщо робітник не може безпосередньо впливати на збільшення випуску продукції, який визначається, насамперед, продуктивністю обладнання;

- якщо відсутні кількісні показники виробітку, необхідні для встановлення відрядної розцінки;

- за умови правильного застосування норм праці.

Застосування погодинної форми оплати праці найбільш доцільно в таких умовах:

- на ділянках і робочих місцях, де забезпечення високої якості продукції і роботи є головним показником роботи;

- при виконанні робіт з обслуговування обладнання, а також на конвеєрних лініях із регламентованим ритмом;

- на роботах, на яких облік і нормування праці вимагають великих витрат і економічно недоцільні, а також де праця працівника не піддається точному нормуванню;

- на роботах, які можна формально нормувати і врахувати їх результати, але виробіток при виконанні цих робіт не є основним показником.

Для погодинної форми оплати праці характерні дві основні системи заробітної плати: проста погодинна і погодинно-преміальна.

При відрядній формі оплати праці заробітна плата працівникам нараховується за заздалегідь встановленими розцінками за кожну одиницю виконаної роботи або виготовленої продукції.

Відрядна форма оплати праці стимулює поліпшення об'ємних, кількісних показників роботи. Тому вона застосовується на ділянках виробництва з переважанням ручної або машинно-ручної праці: саме в цих умовах можливо врахувати кількість і якість виробленої продукції, забезпечити збільшення обсягу виробництва і обґрунтованість встановлених норм праці.

Відрядну форму заробітної плати найбільш доцільно застосовувати при:

- наявності кількісних показників роботи, які безпосередньо залежать від певного робітника або бригади;
- можливості у робітників збільшити виробіток або обсяг виконаних робіт;
- необхідності на певній ділянці стимулювати робітників до подальшого збільшення вироблення продукції або обсягів виконуваних робіт;
- можливості точного обліку обсягів (кількості) виконуваних робіт;
- застосуванні технічно обґрунтованих норм праці.

При використанні відрядної форми оплати праці зберігається небезпека зниження якості продукції, порушення режимів технологічних процесів, погіршення обслуговування обладнання та його передчасного виходу з ладу, порушення вимог техніки безпеки, перевитрати матеріальних ресурсів.

Доцільно доповнювати основний заробіток робітника, розрахованого за почасово-преміальною системою, кількісними показниками, а розрахованого за відрядно-преміальною системою – якісними показниками преміювання. Як показує досвід, преміювання доцільно здійснювати за двома-трьома одночасно застосовуваними показниками та умовами преміювання.

Оплата праці службовців здійснюється відповідно до встановленого за штатним розкладом окладу і відповідно до чинної системи преміювання. За своїм характером вона ближча до погодинно-преміальної системи з тією лише різницею, що замість тарифної ставки (денної або годинної) фігурує місячний або річний оклад. Встановлені показники й умови преміювання враховують специфіку праці службовців розумової праці, а також специфіку того підрозділу, в якому цей службовець працює.

5.6. Приклади робочих таблиць та графік беззбитковості

На цьому етапі бізнес-планування визначаються й аналізуються економічні характеристики планованого підприємства, у тому числі:

– Валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, а також валова маржа як обсяг реалізації мінус змінні витрати: дається характеристика рівня стабільності прибутку, вказуються відповідні вихідні дані, наводяться зіставлення з даними про конкурентів або за галузь діяльності, а також вказуються найважливіші фактори, що впливають на забезпечення стабільності прибутку.

– Співвідношення між постійними і змінними витратами: визначається період, необхідний для досягнення беззбитковості, враховуючи стратегію входження в ринок, маркетинговий план і передбачувані умови фінансування.

– Норми питомих витрат і операційна собівартість: цій частині приділяється особлива увага, оскільки недостатнє обґрунтування норм витрат може об'єктивно призвести до істотних помилок у розрахунках собівартості.

– Адміністративні витрати і витрати на збут: тут має значення визначення раціонального рівня витрат.

Результати розрахунків оформляються в таблиці. Кожна таблиця описується. При цьому пояснюється ступінь обґрунтованості даних (для норм питомих витрат), співвідношення і динаміка рівня витрат. Форми представлення матеріалу наведені в табл. 12-16 (приклад, наведений у таблицях, взято з реального бізнес-плану).

Таблиця 12

Норми питомих витрат

Питомі показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати хімікатів, середня вартість на кг, грн	0,45							
Водоспоживання на кг, грн	0,37							
Витрати електроенергії на кг, грн	0,08							
Середньоденний пробіг автомобілів, км	120	120	140	160	200	200	200	200

Бізнес-планування: теорія та практика

Витрати пального, грн на 100 км	57	57	57	85,5	85,5	85,5	114	114
------------------------------------	----	----	----	------	------	------	-----	-----

Таблиця 13

Розрахунок операційної собівартості

Статті витрат	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Операційні витрати, всього	33300	34650	43395	57300	72603	74250	78375	77025
Матеріали								
– хімікати	5400	6075	7560	10800	12676,5	13500	13500	12825
– вода	4440	4995	6216	8880	10422,9	11100	11100	10545
– електроенергія	960	1080	1344	1920	2253,6	2400	2400	2280
Заробітна плата	12000	12000	16200	21600	30000	30000	33000	33000
Обов'язкові платежі	4500	4500	6075	8100	11250	11250	12375	12375
Амортизація	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000

Таблиця 14

Розрахунок адміністративних витрат

Показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, всього	28681	28681	29300	29506	29918	30331	30950	30950
Заробітна плата персоналу	8400	8400	8850	9000	9300	9600	10050	10050
– директор	800	800	800	850	850	900	950	950
– головний бухгалтер	700	700	750	750	750	800	800	800
– інженер-наладчик	650	650	700	700	750	750	800	800
– маркетолог	650	650	700	700	750	750	800	800
Обов'язкові платежі	3150	3150	3318,8	3375	3487,5	3600	3768,8	3768,8
Оренда приміщень	13131	13131	13131	13131	13131	13131	13131	13131

Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов

Інші	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
------	------	------	------	------	------	------	------	------

Таблиця 15

Розрахунок витрат на збут

Показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут, всього	12052	12052	13717	20454	22711	22711	29773	29773
Заробітна плата водіїв	3300	3300	3600	5400	5400	5400	7800	7800
– кількість водіїв	2	2	2	3	3	3	4	4
Середня заробітна плата, грн/міс.	550	550	600	600	600	600	650	650
Транспортні витрати	4514	4514	5267	9029	11286	11286	15048	15048
Витрати на рекламу	3000	3000	3500	4000	4000	4000	4000	4000

Таблиця 16

Звіт про фінансові результати (тис. грн)

Стаття	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	72,0	81,0	100,8	144,0	169,0	180,0	180,0	171,0
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	34,1	35,6	44,5	59,0	74,5	76,3	80,4	78,9
Валовий прибуток	37,0	45,4	56,3	85,1	94,5	103,7	99,6	92,1
Адміністративні витрати	28,7	28,7	29,3	29,5	29,9	30,3	31,0	31,0
Витрати на збут	12,1	12,1	13,7	20,5	22,7	22,7	29,8	29,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	– 2,8	4,7	13,3	35,1	41,9	50,7	38,9	31,3
Податок на прибуток від		1,2	3,3	8,8	10,5	12,7	9,7	7,8

Бізнес-планування: теорія та практика

звичайної діяльності								
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Чистий прибуток (збиток)	– 2,8	3,5	10,0	26,3	31,4	38,0	29,2	23,5
II. Елементи операційних витрат								
Матеріальні витрати	10,8	12,2	15,1	21,6	25,4	27,0	27,0	25,7
Витрати на оплату праці	12,0	12,0	16,2	21,6	30,0	30,0	33,0	33,0
Відрахування на соціальні заходи	4,5	4,5	6,1	8,1	11,3	11,3	12,4	12,4
Амортизація	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Інші операційні витрати	0,8	0,9	1,1	1,6	1,9	2,0	2,0	1,9
Усього	34,1	35,6	44,5	58,9	74,5	76,3	80,4	79,0

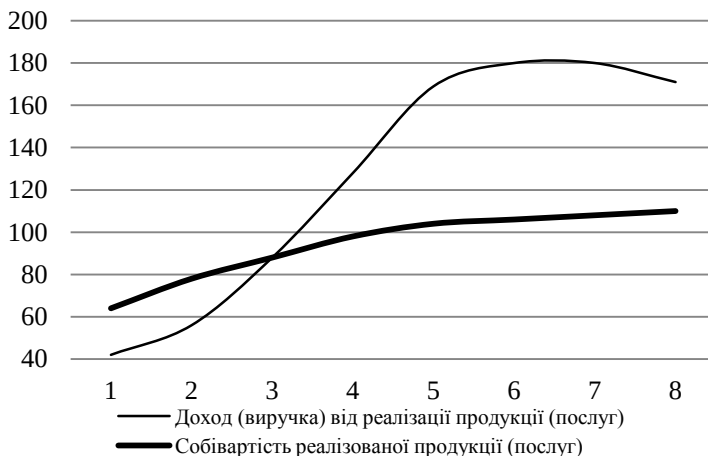


Рис. 8. Графік беззбитковості

Для уникнення технічних помилок, слід контролювати характер кривих на графіку беззбитковості. Кожне відхилення функції від заданої логіки має бути перевірено та пояснено.

5.7. Загальний графік реалізації проекту

Основні положення розробки графіка

Загальний графік реалізації проекту, який показує тимчасові рамки і взаємозв'язок заходів, які необхідно здійснити для того, щоб підприємство почало працювати і щоб реалізувало свої цілі. Він є необхідною частиною бізнес-плану. В цілому він визначається термінами і датами виконання робіт, важливих для успіху реалізації підприємницького проекту.

Крім значущості графіка власне для управління процесом діяльності, якісно представлений план може зіграти дуже важливу роль при переконанні потенційних інвесторів у тому, що менеджмент підприємства здатний здійснювати планування своєї діяльності, враховуючи можливі ризики.

Графік реалізації проекту розробляється на період, який у півтора-два рази перевищує термін окупності проекту. Розрахунки проводяться за періодами, які не повинні бути як тривалими (п'ятиріччя), так і занадто короткими (декада). Вибір періодичності визначається особливостями проектового виробництва. Найчастіше в період підготовки до початку діяльності підприємства планування проводиться щомісячно або за кварталами року, а далі – за роками. Можливі й інші варіанти.

Послідовність розробки загального графіка реалізації проекту

Спочатку необхідно скласти перелік основних дій і їх результатів, забезпечення яких дозволяє успішно реалізувати інвестиційний проект. Наприклад:

- проведення зборів засновників та підготовка реєстраційних документів;
- реєстрація підприємства;
- підписання договорів оренди приміщень;
- проведення переговорів з інвесторами;
- замовлення та отримання обладнання;
- оплата поставок;
- проведення монтажних та налагоджувальних робіт;
- наймання персоналу;

- розробка прототипів виробів;
- залучення торгових представників;
- отримання можливості представлення продукції на виставках-ярмарках;
- підписання договорів із дистриб'юторами і дилерами;
- замовлення матеріалів, необхідних для виробництва;
- початок виробництва або експлуатації;
- отримання замовлень;
- поставка перших партій продукції;
- отримання оплати на розрахунковий рахунок тощо.

Для того щоб не пропустити будь-яку необхідну дію, доцільно готувати їх перелік за основним блокам, як, наприклад, підготовка виробництва, розробка продукції, реклама і просування, організація поставок і продажів, управління підприємством і т. п.

Далі необхідно розподілити події в логічній послідовності, маючи на увазі, що, скажімо, постачання комплектуючих не може займати позицію до розробки конструкторського зразка, або початок виробництва – до найму персоналу. Для кожної події підготувати або розрахувати, по-перше, тривалість, по-друге, кінцевий термін виконання. Крім того, важливо визначити критичні дати, важливі для успіху підприємства.

Форми подання графіка реалізації проекту

Найбільш простою формою подання графіка реалізації проекту є графік Ганта (табл. 17). У більш складному варіанті, який, проте, має ряд переваг, є сітьові моделі.

5.8. Основи мережевого планування

Планування з допомогою мережевих моделей забезпечує: наочне відображення логічних взаємозв'язків і послідовності робіт, що виконуються при створенні складного об'єкта; попередній розгляд варіантів плану і вибір найоптимальнішого (в тому числі і за допомогою обчислювальної техніки);

зосередження уваги керівництва на роботах, що лімітують створення просування проекту, тобто на роботах критичного шляху; аналіз ходу робіт у процесі оперативного управління і прийняття обґрунтованих і попередніх рішень із наочним відображенням впливу результатів цих рішень на зміну термінів створення складного об'єкта.

До основних параметрів мережевого графіка належать: критичний шлях, резерви часу подій, резерви часу робіт.

Критичний шлях – це найбільш протяжна за часом ланцюжок робіт, що ведуть від вихідної події до завершального. Зміна тривалості будь-якої роботи, що лежить на критичному шляху, відповідним чином змінює (скорочує або подовжує) термін настання завершального події, тобто дату досягнення кінцевої мети.

Таблиця 17

Лінійний план-графік реалізації проекту

Завдання	Тижні																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Аналіз ситуації	■																						
Розрахунки за проектом		■	■																				
Придбання обладнання					■	■																	
Реконструкція будівель				■	■	■																	
Установка й наладка обладнання							■	■															
Найом персоналу									■	■													
Початкове просування на ринок										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Виготовлення комерційних зразків											■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Рекламні продажі												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Початок виробництва															■	■	■	■	■	■	■	■	■
Освоєння запланованої потужності																							■

У процесі планування ходу реалізації проекту увага зосереджується на роботах критичного шляху. Це дозволяє цілеспрямовано й оперативно контролювати обмежену кількість робіт, що впливають на тривалість проекту, а також краще використовувати наявні ресурси (людські, фінансові та ін. засоби).

Роботи критичного шляху не мають резервів часу. В деяких випадках у мережевому графіку може бути не один, а кілька критичних шляхів, які мають однакову тривалість, більшу ніж тривалість інших шляхів.

Ненапружені шляхи мають важливу властивість: на ділянках, де вони не збігаються з критичною послідовністю робіт, наявні резерви часу. Це означає, що затримка в здійсненні подій, які не лежать на критичному шляху до певного моменту (до вичерпання наявних резервів), не впливає на терміни завершення проекту в цілому. З ненапружених шляхів найбільший інтерес становлять підкритичні шляхи – найближчі за тривалістю до критичного, а також найменш напружені. Підкритичні шляхи можуть стати критичними в результаті скорочення робіт, що лежать на критичному шляху, тому вони і є потенційно небезпечними з точки зору дотримання термінів завершення проекту. Навпаки, найменш напружені шляхи не становлять загрози порушенню директивних строків закінчення робіт і можуть розглядатися у завданнях перерозподілу ресурсів, виділених для їх виконання (з передачею їх на роботи критичного шляху з метою скорочення термінів останнього).

Резерв часу події – це такий проміжок часу, на який може бути відстрочено звершення цієї події без порушення термінів завершення проекту в цілому. Початкові і завершальні події у всіх випадках мають нульовий резерв часу.

Для ознайомлення з методами розрахунку і побудови мережевого графіка дається такий матеріал.

Основні терміни та визначення

Графіком називається безліч точок (вершин) $\{P_0, P_1, \dots, P_n\}$ і безліч орієнтованих дуг $\{(P_i, P_j)\}$, що з'єднують деякі пари цих

точок; при цьому дуга (P_i, P_j) має початок у P_i і кінець в P_j . На схемі дугу (P_i, P_j) позначають у вигляді спрямованого відрізка.

Сітьовий або мережевий графік (стрілкова діаграма, сітьова модель, логічна мережа) – наочне зображення проекту у вигляді графіка, що відображає технологічний взаємозв'язок між роботами.

Роботами називаються будь-які процеси, дії, що призводять до досягнення певних результатів (подій). Робота – це трудовий процес.

Подіями називаються результати проведених робіт або вони показують факт отримання роботи. Подія не є процесом, не має тривалості в часі, вона «здійснюється».

Види робіт:

а) дійсна робота – процес, що вимагає витрат часу і ресурсів (енергетичних, трудових, фінансових тощо);

б) очікування – робота, яка вимагає витрат часу, але не вимагає ресурсів;

в) фіктивна робота – не вимагає ні витрат часу, ні ресурсів. Показує логічний зв'язок між окремими роботами, тобто залежність початку однієї або декількох робіт від інших.

Позначення подій:

i – початкова подія;

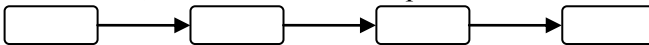
j – кінцева подія;

I – вихідна подія;

C – завершальна подія.

Правила побудови мережевої моделі

1. Мережа будується зліва направо, тобто початок проекту знаходиться зліва, а кінцева подія – справа.

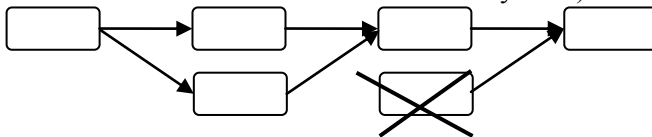


2. Кожна клітинка означає одну дію.

3. Кожна клітинка з'єднана з іншою так, що відсутні клітинки не з'єднані з іншими.

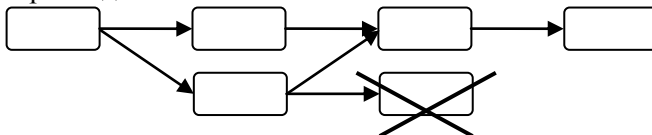
4. Клітинки з'єднані за принципом безпосередніх попередників – кожна клітинка з'єднана зліва зі своїм безпосереднім попередником. Усі роботи в мережевому графіку повинні бути

простими (тобто тільки виконання всієї роботи може спричинити за собою початок виконання наступних).



5. Послідовність виконання дій не створює петель (замкнутих контурів).

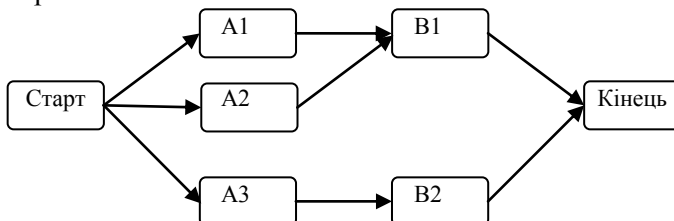
Наприклад:



Параметри мережевої моделі

Будь-яка послідовність робіт у мережевому графіку, в якій кінцева подія однієї роботи співпадає з початковою подією наступної за нею роботи, називається шляхом.

Розрізняють такі шляхи:



1. Повний шлях – від вихідної події до завершальної (I_T).
2. Шлях, що передує цій події, – від початкової до даної ($I_{(j)}$).
3. Шлях, наступний за цими подіями, – від даної події до завершальної ($I_{(j)}-C$).

4. Шлях між подіями i та j – між двома будь-якими проміжними подіями (ij). Тривалість роботи ij дорівнює t_{ij} .

5. Критичний шлях – між вихідною і завершальною подіями, що має найбільшу тривалість (повний шлях із максимальною тривалістю) (I_C) max.

Ранній термін звершення події – максимальний шлях, що передує цій події: $T_{pi} = t [L_{(i, i)} \text{ max}]$.

Пізній термін звершення події – різниця між критичним шляхом і максимальним шляхом, наступним за цією подією: $t_{\pi i} = t(L_{кр}) - t[L(i, C) \max]$.

Ранній термін початку і_j роботи: $Tr_{ij} = Tr_i$.

Пізній термін початку і_j роботи: $T_{\pi ij} = T_{\pi j} - t_{ij}$.

Ранній термін закінчення і_j роботи: $Tr_{oj} = Tr_i + t_{ij}$.

Пізній термін закінчення і_j роботи: $T_{\pi oj} = T_{\pi j}$.

Резерв події: $R_i = t_{\pi i} - Tr_i$

Резерв шляху: $R_L = t(L_{кр}) - t(L_i)$;

де $t(L_i)$ – тривалість цього шляху.

Повний резерв – максимальна кількість часу, на яку можна збільшити тривалість цієї роботи, не змінюючи при цьому тривалості критичного шляху: $R_{\pi ij} = T_{\pi j} - Tr_i - t_{ij}$.

Вільний резерв – максимальна кількість часу, на яку можна збільшувати тривалість цієї роботи, не змінюючи при цьому ранніх термінів початку наступних за нею робіт: $R_{c ij} = Tr_j - Tr_i - t_{ij}$.

Незалежний резерв – максимальна кількість часу, на яку можна збільшити тривалість цієї роботи, за умови, що всі попередні роботи мають пізний термін закінчення, не змінюючи при цьому ранніх термінів початку наступних за нею робіт: $R_{n ij} = Tr_j - t_{\pi i} - t_{ij}$.

Коефіцієнт напруженості – характеризує напруженість термінів виконання робіт. Його величина показує, наскільки вільно можна керувати наявними резервами. Чим більше коефіцієнт напруженості, тим складніше виконати роботу у встановлений термін.

Коефіцієнтом напруженості k_{ij} роботи і_j називають максимальне серед відношень довжин незбіжних відрізків шляху максимальної довжини і критичного, укладених між одними і тими ж подіями, що належать обом шляхам, тобто найбільше серед відношень.

Визначення часу виконання робіт у мережевому графіку

Для визначення часу виконання робіт у мережевому графіку можуть бути використані такі оцінки часу:

$t_{\min}$ – мінімальна (оптимістична) оцінка – час, необхідний для виконання роботи при найбільш сприятливому збігу обставин;

$t_{\max}$ – максимальна (песимістична) оцінка – час, необхідний для виконання роботи за найнесприятливіших обставин;

$t_{н.в.}$ – найбільш імовірна тривалість робіт – тривалість, що має місце при нормальних, таких, що найчастіше зустрічаються, умовах виконання цієї роботи.

Методи визначення очікуваного часу виконання робіт ($t_{оч}$).

1) Метод двох оцінок:

$$t_{оч} = \frac{t_{\min} + 2 \cdot t_{н.в.} + t_{\max}}{4}; \quad \sigma^2 = 0,04 \cdot (t_{\max} - t_{\min})^2$$

2) Метод трьох оцінок:

$$t_{оч} = \frac{t_{\min} + 4 \cdot t_{н.в.} + t_{\max}}{6}; \quad \sigma^2 = \left[\frac{t_{\max} - t_{\min}}{6} \right]^2$$

Різновиди мереж

1) Залежновід кількості кінцевих цілей:

- одноцільові (одна завершальна подія);
- багатоцільові (кілька завершальних подій).

2) За рівнем управління:

- складені з усього комплексу робіт;
- часткові комплекси – за окремими співвиконавцями робіт;
- первинні мережі – на виконання робіт окремими виконавцями (група, відділ).

Шляхи оптимізації

Мережеві графіки оптимізують: а) за строками; б) за використовуваними ресурсами; в) за вартістю.

Терміни:

Собівартість реалізованої продукції	Чистий оборотний капітал
Змінні витрати	Хеджування
Постійні витрати	Економічний розмір замовлення

Чистий прибуток	Еластичність кривої попиту
Амортизація	Товари-замінники
Накладні витрати	Товари-доповнювачі
Адміністративні витрати	Аналіз беззбитковості
Податок на додану вартість	Стратегія зняття вершків
Основні засоби	Стратегія проникнення на ринок
Знос основних засобів	Товарний асортимент
Первісна вартість	Обов'язкові приналежності
Ліквідаційна вартість	Знижки та заліки
Строк корисного використання	Спискова чисельність робітників
Прямолінійне нарахування амортизації	Явочна чисельність робітників
Прискорена амортизація	Керівники
Поточні активи	Спеціалісти
Власні оборотні кошти	Службовці

Питання для перевірки знань:

1. Як змінюється собівартість одиниці продукції при збільшенні обсягів продажів?
2. Чому амортизаційні відрахування включаються в собівартість продукції?
3. Що являють собою основні засоби підприємства?
4. Що включає в себе первісна вартість об'єкта основних фондів?
5. У чому зміст основних функцій, які виконує амортизація?
6. Як встановлюється розмір амортизаційних відрахувань?
7. Як розрізняються прямолінійна і прискорена амортизація?
8. Що являє собою чистий робочий капітал?
9. У чому економічний сенс фінансово-експлуатаційних потреб підприємства?
10. Якими є підходи до фінансування оборотних коштів?
11. Як можна уявити і розрахувати цикл грошового обороту робочого капіталу підприємства?

12. Як визначити економічно ефективний розмір замовлення?
13. Як можна уявити процес визначення ціни продукції?
14. Назвіть основні методи ціноутворення.
15. Як встановлюються ціни в рамках товарної номенклатури?
16. Як встановлюються дискримінаційні ціни?
17. Як використовуються в ціноутворенні знижки і заліки?
18. Як розрізняються облікова і явочна чисельність персоналу?
19. Як поділяються категорії персоналу підприємства?
20. Чим характеризується ефективність використання персоналу підприємства?
21. Як визначається планова чисельність працівників підприємства?
22. Як розраховується явочна кількість робітників?
23. Як встановлюється чисельність керівного і обслуговуючого персоналу?
24. Яка концепція представляє мотивацію персоналу підприємств?
25. Назвіть основні форми мотивації персоналу?
26. Які принципи повинні бути покладені в основу організації оплати праці персоналу?
27. Назвіть основні системи оплати праці.
28. У яких умовах доцільно застосовувати відрядну систему оплати праці?

Література

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; [за редакцією В. О. Василенка]. – Київ : ЦУЛ, 2002.
2. Осіпов В. І. Економіка підприємства : [підручник] / В. І. Осіпов. – Одеса : Маяк, 2005. – С. 30–42.
3. Єгунов Ю. А. Організація виробництва на помисловому підприємстві : [навчальний посібник] / Ю. А. Єгунов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.
4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 108–112.

5. Оніщенко В. О. Організація виробництва : [підручник] / В. О. Оніщенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. – К. : Лібра, 2008.
6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2007.
7. Фінансовий менеджмент: теорія і практика : [підручник] / [за ред. Е. С. Стоянової]. – 5-е вид., перероб. і доп. – М. : Вид-во «Перспектива», – 2000. – С. 304.
8. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л. І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – С. 373–378.
9. Телетов О. С. Навчальний посібник з дисципліни «Бізнес-план» / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2005. – С. 10–15.
10. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 34–51.
11. Халтаева С. Р. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 23–35.

Тема 6

Основи формування фінансового плану проекту

У цій темі представляється модель діяльності підприємства в термінах руху грошових коштів, розглядаються основи теорії альтернативної вартості і вартості грошей у часі, концепції, які є особливо важливими для фінансових аспектів бізнес-планування. Окремо представлено матеріал про джерела формування капіталу підприємства. Значна увага приділяється методам розрахунку фінансових результатів, побудові прогнозного звіту про фінансові результати та балансу.

Питання теми:

- 6.1. Фінансова схема діяльності підприємства.
- 6.2. Основи теорії альтернативної вартості та вартості грошей у часі.
- 6.3. Джерела формування капіталу підприємства.
- 6.4. Класифікація джерел фінансування бізнесу.
- 6.5. Графік фінансування витрат на освоєння.
- 6.6. Розрахунки фінансових результатів.
- 6.7. Побудова Звіту про фінансові результати.
- 6.8. Побудова прогнозного Балансу.
- 6.9. Фінансовий план проекту.

6.1. Фінансова схема діяльності підприємства

Найбільш поширеною фінансовою моделлю підприємства (концептуальним уявленням) є те, що відображено в основних формах бухгалтерської звітності, наприклад, у балансі. Їх зміст розглядатиметься надалі. Тут представимо іншу модель, яка дає можливість поглибити розуміння саме фінансових процесів на підприємстві (рис. 9).

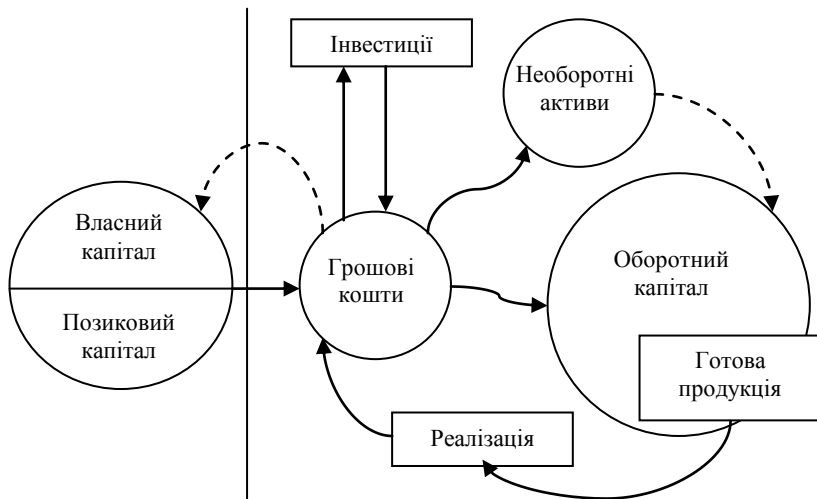


Рис. 9. Модель підприємства
в контексті руху грошових коштів

На малюнку представлена модель підприємства в контексті руху грошових коштів. Вона показує, що першим кроком у створенні бізнесу є формування капіталу – грошових коштів, які вкладаються в:

- активи, які не призначені для перепродажу – фіксовані або необоротні активи;
- активи, які постійно обертаються в процесі діяльності підприємства – оборотні активи.

Капітал є джерелом коштів, які вкладаються в бізнес. Існують два різновиди капіталу: кошти власника, наприклад, частка члена кооперативу або акції акціонерного товариства, і позиковий капітал, що залучається через банк у вигляді кредиту або шляхом продажу облігацій. Кожна складова капіталу має свої особливості:

- власний капітал інвестується на весь період діяльності підприємства, а виплати доходу на ці інвестиції здійснюються відповідно до розміру отриманого прибутку у вигляді дивідендів або вилучення коштів;

— позиковий капітал повинен бути повернений у певний момент часу з виплатою відсотків, що можливо тільки в умовах наявності прибутку.

Очевидно, що чим більша частина позикового капіталу, тим більшим буде тиск на бізнес, оскільки, крім необхідності повертати кошти, слід буде сплачувати проценти. Збільшення позикового капіталу — це підвищення ризику. Щоб уникнути його варто визначити оптимальне співвідношення між ризиком і вигодою від того, що відсотки не підлягають оподаткуванню, а це певний фінансовий виграш.

Необоротні активи — це земельні ділянки, будівлі, споруди, машини й устаткування, транспортні засоби, інструменти, пристрої, інвентар тощо. До них також належать нематеріальні активи: права використання природних ресурсів і майна, права на об'єкти промислової власності, авторські права та ін.

Для того, щоб бізнес був фінансово успішним, необхідно, щоб:

— оборотні активи, у тому числі й основні фонди, достатньо точно відповідали виробничим завданням;

— була можливість заміни або ліквідації необоротних активів, коли вони зносяться або перестануть бути необхідними.

Частину оборотного капіталу з фінансової точки зору можна виділити у зв'язку з тим, що вона формується за рахунок власного капіталу — це робочий капітал. Його величина дорівнює вартості поточних (оборотних) активів за мінусом вартості тих матеріальних цінностей, які придбані на основі кредиту (кредиторська заборгованість).

У цілому, після кожного обороту підприємство має отримати у вигляді виручки від реалізації продукції або надання послуг стільки коштів, скільки необхідно для відшкодування виробничих витрат, оплати відсотків за кредитом і проведення розрахунків із бюджетом. Кошти, що залишилися, являють собою чистий прибуток, який, відповідно до рішення власників, ділиться на дві частини: одна залишається у вигляді нерозподіленого прибутку підприємству і використовується як джерело формування майна (активів), інша — надходить власникам у вигляді дивідендів або вилучень.

6.2. Основи теорії альтернативної вартості та вартості грошей у часі

Власника підприємства можна розглядати як звичайного інвестора, який приймає рішення вкладати власні кошти в бізнес, очікуючи отримати певний дохід на вкладений капітал. Природно, що за наявності декількох альтернатив вкладень інвестор обере кращу, тобто таку, з якою пов'язана більша прибутковість. Припустимо, що підприємство забезпечує власнику 20 % доходу. У той же час у нього з'явилася можливість інвестувати суму, вкладену у підприємство, в інший бізнес, прибутковість якого становить 35 %. Якщо власник продовжує утримувати кошти в активах цього підприємства, альтернативна вартість його інвестицій, при всіх інших рівних факторах, становитиме – 15 % (20-35 %). Тому він, швидше за все, продасть підприємство (або свою частку в його активах) і вкlade кошти в кращу альтернативу.

Альтернативна вартість (у нашому прикладі для інвестора) визначається тією дохідністю інвестицій, від яких доводиться відмовитися, вкладаючи кошти в це підприємство або бізнес. Із цим пов'язана дія дуже ефективного механізму, який змушує інвесторів шукати кращі альтернативи вкладень, зменшуючи тим самим альтернативну вартість. У тому чи іншому вигляді категорія альтернативної вартості присутня практично в усіх оцінках інвестиційних вкладень.

Капітал розглядається як ресурс отримання певних послуг, які приносять дохід. Наприклад, фізичний капітал – вантажівка – є ресурсом (джерелом) отримання оплати за послуги у зв'язку з його використанням як транспортного засобу. Те, наскільки капітал вартий того, щоб його мати, визначається відношенням річної вартості послуги до вартості ресурсу, тобто відношенням річного доходу до вартості капіталу.

$$r = \frac{e + \Delta P}{P}, \text{ або } P = \frac{e}{r - \frac{\Delta P}{P}},$$

де:

e – вартість послуги (річний дохід від використання капіталу);

r – відносна величина доходу – ставка доходу;

ΔP – зміна вартості капіталу у вигляді зносу (наприклад, у зв'язку з амортизацією) або збільшення вартості;

P – ринкова вартість капіталу.

Як видно, ринкова вартість активу (будь-якого активу, в тому числі і підприємства) дорівнює річному доходу від його використання, поділеному на ставку доходу, зменшену (збільшену) на відносну величину річної зміни вартості активу.

Ставка доходу являє собою загальну теоретичну концепцію, яка належить до надходжень від інвестування капіталу, де надходження необхідно співвіднести із сумою вкладень. Оскільки інвестори прагнуть до скорочення альтернативної вартості, то в рівновазі для будь-якого фактору або капіталу відношення грошового потоку від використання капіталу (річного доходу) до його ринкової вартості буде однаковим.

Ставка відсотка – це ціна послуг, які здійснюються за допомогою грошей. Якщо k^* – ставка відсотка, яка необхідна інвестору, а k – очікувана прибутковість підприємства, то інвестиція буде мати місце, коли $k^* = k$.

Припустимо, інвестор хоче організувати підприємство, яке буде приносити йому 15 % щорічно на вкладений капітал, що на 2 % більше ніж пропонує банк за депозитними вкладками. Таким чином, якщо сума капітальних вкладень становить 1000 тис. грн, за період у 5 років капітал інвестора зросте таким чином:

$$1 \text{ рік} - 1000 \times 1,15 = 1150$$

$$2 \text{ рік} - 1150 \times 1,15 = 1322,5$$

$$3 \text{ рік} - 1322,5 \times 1,15 = 1520,9$$

$$4 \text{ рік} - 1520,9 \times 1,15 = 1749,0$$

$$5 \text{ рік} - 1749,0 \times 1,15 = 2011,4$$

Після 5-го року капітал інвестора складе 2011,9 тис. грн. Розрахунки для кожного року проводилися за формулами:

$$FV_1 = PV_0 \cdot 1 + k ;$$

$$FV_2 = FV_1 \cdot 1 + k = PV_0 \cdot 1 + k \cdot 1 + k ;$$

$$FV_3 = FV_2 \cdot 1 + k = PV_0 \cdot 1 + k \cdot 1 + k \cdot 1 + k ;$$
$$FV_4 = FV_3 \cdot 1 + k = PV_0 \cdot 1 + k \cdot 1 + k \cdot 1 + k \cdot 1 + k .$$

Таким чином, узагальнена формула для будь-якого року виглядає так:

$$FV_t = PV_0 \cdot 1 + k^t ;$$

де FV_t – майбутня вартість – сума грошей, до рівня якої можуть зрости інвестиції за певний період часу, якщо вони «заробляють» певну ставку відсотка, яка нараховується щорічно.

Очевидно, що майбутня вартість для року t перевищує нинішню у $(1 + k)^t$ разів. Величина $(1 + k)^t$ являє собою множник майбутньої вартості:

$$1 + k^t = FVIF_{k,t}.$$

Значення показника $FVIF_{k,t}$ наведено в таблицях різноманітних джерел. За допомогою таблиць практично здійснюються розрахунки майбутньої вартості. Сучасне програмне забезпечення *MsExcell* оснащено програмами розрахунків майбутньої вартості.

Наведені формули безпосередньо пов'язані з прийняттям фінансових рішень щодо інвестування у створення та розвиток підприємств.

Нинішня вартість – PV (*present value*) – є зворотним показником. Це сума, яку необхідно вкласти для того, щоб через певний період часу за умови певного відсотка отримати 1 грн таким чином:

$$PV_0 = \frac{FV_t}{1 + k^t}.$$

Припустимо, що інвестор хотів би мати через 5 років 1000 тис. грн. Якщо середня ставка за депозитами становить 15 %, яку суму йому слід внести в банк? Усього 497,2 тис. грн.

$$5 \text{ рік} - 1000 : 1,15 = 869,6$$

$$4 \text{ рік} - 869,6 : 1,15 = 756,1$$

$$3 \text{ рік} - 756,1 : 1,15 = 657,5$$

$$2 \text{ рік} - 657,5 : 1,15 = 571,8$$

$$1 \text{ рік} - 571,8 : 1,15 = 497,2$$

Концепція теперішньої вартості дещо складніша для розуміння. Це зумовлено тим, що в повсякденному житті споживачі оцінюють товари і послуги із сьогодишньої вартості. Подібну оцінку необхідно відрізнити від нинішньої вартості, яка має відношення до накопичень. Величина $1 / (1 + k)^t$ – це множник нинішньої вартості:

$$\frac{1}{1 + k^t} = PVIF_{k,t}$$

Іноді платежі (накопичення або погашення заборгованості) здійснюються періодичними платежами. Серія таких рівномірних періодичних платежів називається ануїтетом. Розрізняють два види ануїтетів:

Звичайний – коли платежі здійснюються в кінці кожного періоду.

Попередній – коли платежі здійснюються на початку кожного періоду.

Звичайний ануїтет – це зобов'язання здійснювати періодичні (щорічні) платежі в кінці року у вигляді вкладів із розрахунку k відсотків. Якщо інвестор має вкладати рівними сумами 1000 грн протягом трьох років з розрахунку 10 % річних, то після закінчення терміну він буде мати 3310 грн. Ця сума – майбутня вартість ануїтету (FVA).

$$\begin{aligned} FVA_n &= PMT \cdot 1 + k^{n-1} + PMT \cdot 1 + k^{n-2} + \dots + PMT \\ &\quad \cdot 1 + k^{n-n} = \\ &= PMT \cdot 1 + k^{n-1} + 1 + k^{n-2} + \dots + 1 + k^{n-n} . \end{aligned}$$

$$FVA_n = PMT \sum_{t=1}^n (1 + k)^{n-t} = PMT(FVIFA_{k,n}).$$



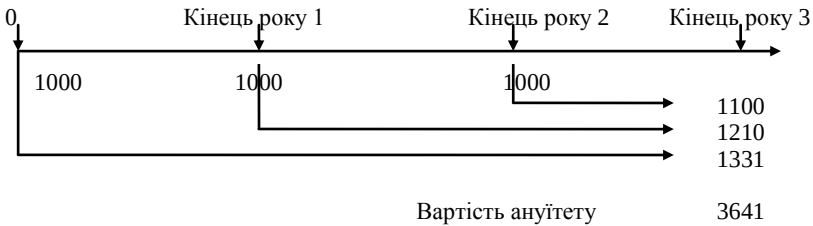
де:

PMT (*payment at the maturity term*) – сума анuitетного платежу;

$FVIFA_{k,n}$ (*future value of annuity interest factor*) – множник майбутньої вартості анuitету.

$$FVIFA_{k,n} = \sum_{t=1}^n (1+k)^{n-t} = \frac{(1+k)^n - 1}{k}.$$

$$FVIFA_{10\%,3} = 3,3100.$$



Попередній анuitет

Розглянемо приклад, відображений вище. У випадку попереднього анuitету всі платежі будуть пересунуті ліворуч.

Формула для розрахунків попереднього анuitету виглядає так:

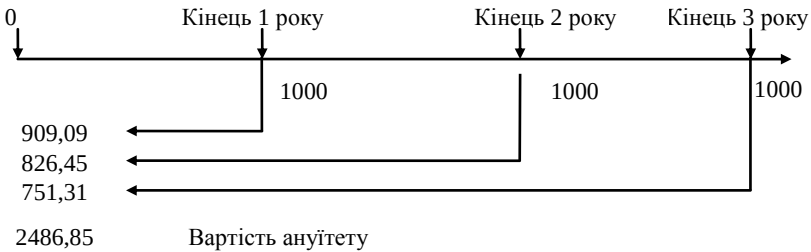
$$FVA_0 = PMT \cdot FVIFA_{k,n} \cdot 1 + k.$$

У наведеному прикладі $FVA_3 = 1000 \cdot (3,3100) \cdot (1,10) = 3641$ грн.

Спрощена формула для розрахунку $FVIFA$:

$$FVIFA_{k,n} = \sum_{t=1}^n (1+k)^{n-t} = \frac{(1+k)^n - 1}{k}.$$

Припустимо, що необхідно оцінити теперішню вартість загальної суми платежів, які будуть надходити рівними частинами по 1000 грн протягом 3 років.



Як видно, для умов звичайного анuitету вся отримана наприкінці періоду сума у 3000 грн буде коштувати лише 2486,85 грн.

Таким чином, теперішня вартість звичайного анuitету буде формуватися як:

$$\begin{aligned}
 PVA_n &= PMT \left(\frac{1}{1+k} \right)^1 + PMT \left(\frac{1}{1+k} \right)^2 + \dots + PMT \left(\frac{1}{1+k} \right)^n = \\
 &= PMT \left[\left(\frac{1}{1+k} \right)^1 + \left(\frac{1}{1+k} \right)^2 + \dots + \left(\frac{1}{1+k} \right)^n \right]. \\
 PVA_n &= PMT \sum_{t=1}^n \left(\frac{1}{1+k} \right)^t = PMT (PVIFA_{k,n})
 \end{aligned}$$

Спрощена формула для розрахунку теперішньої вартості анuitету виглядає так:

$$PVA_n = \frac{1}{k} - \frac{1}{k(1+k)^n}$$

Для попереднього анuitету, коли кожний платіж здійснюється на початку року, формула набуває такого вигляду:

$$PVA_n = PMT \cdot PVIFA_{k,n} \cdot 1 + k$$

6.3. Джерела формування капіталу підприємства

Фактично, тут ідеться про джерела формування майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства (в активах) і використовується для отримання прибутку.

У бізнес-плануванні слід розглядати як мінімум два варіанти створення нового бізнесу: нове підприємство і реалізація інвестиційного проекту в рамках вже діючого.

При створенні нового підприємства, перш за все слід звернутися до поняття статутного капіталу. У статті балансу «Статутний капітал» наводиться зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників або учасників у капітал підприємства – П(С)БО 2 «Баланс». Досить сказати, що розмір статутного капіталу в багатьох випадках регламентується законодавчо. Залежно від того, якою є прийнята організаційно-правова форма нового підприємства, статутний капітал може виступати як пайовий (у разі кооперативної форми) і акціонерний, коли підприємство створюється як акціонерне товариство.

Статутний капітал являє собою лише частину коштів, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності. Інша частина формується за рахунок зовнішнього фінансування. Як джерела отримання коштів, крім внесків власників, можуть стати банківські кредити, оренда і лізинг.

Банківський кредит є поширеною формою фінансування. Оскільки він є наданням підприємству певних сум на встановлений період і зі сплатою відсотків, то важливим при кредитуванні є термін і величина відсотка. Новостворюваному підприємству, враховуючи, що воно ще не має власної кредитної історії, отримати банківський кредит на середньостроковий період буде складно. Певною мірою, якщо ідея створення підприємства відповідає тій чи іншій програмі розвитку міжнародної фінансової організації (наприклад, розвиток демократичних інститутів, обслуговування національних меншин та ін.), можливе отримання коштів на необхідний термін і під невеликі відсотки. Разом із тим, фінансові організації вимагають власної участі підприємства у капіталі (30-40 %).

Спеціальними формами довгострокового фінансування є оренда і лізинг.

Оренда – це засноване на договорі довгострокове використання майна, за що власникові майна виплачується орендна плата. Вона включає в себе амортизаційні відрахування і орендний процент як частину прибутку, яка не отримана власником майна від його використання.

Фактично, різновидом оренди є лізинг. У цьому випадку майно спеціально отримується для передачі в лізинг на основі лізингового контракту. Власне до оренди ближче такий різновид лізингу як оперативний. Він передбачає використання майна протягом строку його повної амортизації на умовах обов'язкового повернення.

Більш привабливим як джерело фінансування є фінансовий лізинг – він передбачає передачу права власності на майно і нагадує оренду з викупом, яка застосовувалася в період активної приватизації.

Для діючих підприємств джерелами фінансування нових проєктів можуть виступати як емісія акцій, так і випуск облігацій.

Важливо мати на увазі, що будь-яке джерело фінансування має свою вартість. За залучення кредиту сплачуються відсотки. За облігаційні запозичення – купонні платежі або дивіденди. Те ж саме за акціями. Навіть вкладення власників у статутний капітал, які, здавалося б, не супроводжуються необхідністю за них платити, мають вартість, оскільки власники як інвестори будуть вимагати певного прибутку на вкладення.

При формуванні джерел фінансування необхідно забезпечувати таку їх структуру, коли загальна вартість залучення коштів буде мінімальною.

Очевидно, що оскільки існує кілька джерел формування капіталу, можна припустити, що з кількох варіантів можна підібрати таку структуру джерел, яка зумовить нижчу вартість капіталу.

Вартість капіталу визначається як середньозважена (*WACC – weighted average cost of capital*):

$$WACC = \sum_{i=1}^n w_i \cdot k_i.$$

де: w_i – питома вага джерела фінансування; k_i – вартість компонента капіталу, %.

Вартість запозичень, незалежно від того, робляться вони у формі банківського кредиту чи випуску облігацій, визначається як:

$$k_d - k_d \cdot T = k_d \cdot (1 - T).$$

$(1 - T)$ означає, що проценти не оподатковуються.

Крім банківського кредиту, підприємства часто користуються іншим джерелом – облігаціями. У випадку випуску облігацій до вартості боргу слід додати витрати на їх розповсюдження (C_{distr}). Формула буде мати вигляд:

$$k_d = \frac{Y'}{1 - C_{distr}} \cdot (1 - T).$$

Тут Y' визначається за спрощеною формулою (Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Брігхем. – К. : ВАЗаКО, 1997.):

$$Y' = \frac{I + \frac{M - V_b}{t}}{0,4 \cdot M + 0,6 \cdot V_b}.$$

де:

I – розмір купонного платежу;

M – номінал облігації;

V_b – ринкова вартість облігації;

t – термін дії облігації.

Одним із завдань, які виникають при використанні облігацій, є визначення їх середньої ринкової ціни. Вона розраховується як сума всіх грошових потоків за період дії облігацій:

$$V_b = M \cdot PVIF_{k,t} + I \cdot PVIFA_{k,t},$$

де k – процент, який є необхідним інвестору на вкладені в облігацію кошти.

Вартість власного капіталу визначається так:

$$k_s = \frac{D_0 + \overbrace{g}^{\text{}}}{P_0} + g.$$

де:

D_0 – дивіденд на акцію (або вилучення у випадку приватного підприємства);

g – планований темп росту;

P_0 – ринкова вартість акції (або частка вкладеного капіталу для приватного підприємства).

Як видно, найбільш «дешевим» джерелом капіталу є борг (кредит). Разом із тим, при збільшенні частки фінансування за рахунок цього джерела зростають фінансові ризики. У результаті інвестори і кредитори будуть вимагати більш високий відсоток на вкладені кошти, і загальна вартість капіталу різко зросте. Це саме та ситуація, яку слід контролювати за результатами складання прогнозного балансу.

6.4. Класифікація джерел фінансування бізнесу

А. Власні кошти (Як розпочати свій бізнес : Тренінг-курс. Розділ 6. Агентство з розвитку підприємництва (АРП), 2000.).

Приватні накопичення за необхідності можна доповнити кредитами під заставу нерухомості або банківськими кредитами.

Сімейні накопичення грошових коштів і гроші друзів можуть бути залучені на короткий або довгий період, під відсоток або на інших умовах.

Б. Позикові кошти.

Найбільш поширеними є банківські кредити.

За термінами надання кредити бувають короткострокові, середньострокові і довгострокові.

В умовах економічної нестабільності та гіперінфляції практикуються в основному тільки короткострокові кредити.

Розглянемо такі види кредитів:

1. Банківський комерційний кредит.

Найбільш поширена форма кредиту. Це кредит на будь-які комерційні цілі, отриманий на договірній основі та на умовах банку-кредитора.

При наявності наміру отримання кредиту необхідно мати інформацію про величину відсоткових ставок у різних банках та вибрати той банк, умови якого найоптимальніші. Для надання кредиту необхідні такі документи:

- Договір юридичної особи з банком про надання кредиту для забезпечення виробничої діяльності;
- Бізнес-план (техніко-економічне обґрунтування угоди);
- Гарантії на повернення кредиту у вигляді застави нерухомості або договору страхування угоди;
- Баланс на останню звітну дату та підтвердження його органами податкової адміністрації та ін.

Кредит повинен використовуватися за призначенням і бути своєчасно погашеним із виплатою відсотків. У разі порушення строку погашення кредиту складається додаткова угода (продлонгація), яка зазвичай закріплює посилювання умов кредиту. Кожен банк має перелік документів, необхідних для отримання кредиту.

2. Овердрафт – «кредит довіри».

Короткостроковий (до 10 днів), під високий %, цей кредит видається, як правило, перевіреному, надійному клієнтові у випадку, якщо в останнього тимчасово відсутні кошти на розрахунковому рахунку.

3. Кредитні лінії.

Цільове кредитування, як правило, великого позичальника, на тривалий термін.

4. Іпотечний кредит.

Це кредитування під заставу нерухомості.

6. Інноваційний кредит.

Це особлива форма кредиту, яка характеризується підвищеним ступенем фінансового ризику. Менш вигідні для юридичної особи умови надання інноваційного кредиту є наслідком того, що поверненням цей кредит може бути тільки в

разі реалізації кінцевого продукту. Клієнт зобов'язаний надати банку надійні гарантії повернення кредиту, і розплачується частиною свого прибутку, отриманої в результаті реалізації інноваційного проекту.

6.5. Графік фінансування витрат на освоєння

У тому випадку, якщо проект передбачає тривалий період освоєння виробництва, у бізнес-плані мають бути присутні розрахунки витрат на освоєння. Це важливо з декількох причин. По-перше, підприємець має бути впевненим, що тривалість періоду освоєння обґрунтована та відповідає очікуваній. По-друге, аналіз витрат дозволяє їх раціоналізувати і, тим самим, прискорити момент досягнення точки беззбитковості. Форма для планування витрат на період освоєння представлена в табл 18.

Таблиця 18

**Графік фінансування витрат
на освоєння обсягів виробництва**

Показники	Вартість робіт	Розподіл витрат					Потреба у залученні коштів
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	...	
1. Обсяг виробництва, штук							
2. Витрати на виробництво і реалізацію, тис. грн							
У тому числі:							
– сировина і матеріали							
– комплектуючі вироби та напівфабрикати							
– паливо та енергія							
– заробітна плата							
– нарахування на заробітну плату							

– амортизація							
– адміністративні витрати							
– реклама і витрати на збут							
– проценти за кредит							
– інші витрати							
Ціна реалізації							
Виручка від реалізації							
Прибуток							
Податок на прибуток							
Чистий прибуток							

6.6. Розрахунки фінансових результатів

Для оцінювання фінансових результатів впровадження інвестиційних проектів на практиці використовуються такі основні показники: (1) простий і модифікований періоди окупності; (2) чиста теперішня вартість; (3) внутрішня норма прибутковості; (4) простий і модифікований індекси прибутковості; (5) балансова норма прибутку.

Період окупності

Нехай підприємство має у своєму інвестиційному портфелі проекти А і В. Грошові потоки за проектами наведені в табл. 19.

Таблиця 19

Грошові потоки за інвестиційними проектами підприємства

Рік	Проект А	Проект В	Кумулятивний грошовий потік	
			Проект А	Проект В
0	–1700	–1500	–1700	–1500
1	600	200	–1100	–1300
2	500	300	–600	–1100
3	400	400	–200	–700
4	300	500	100	–200
5	200	600	300	400
	300	500		

Період окупності (*Payback period* – *PB*) – це період, протягом якого додатні грошові потоки від реалізації проекту повністю покривають початкові капітальні вкладення.

Таким чином, у наведеному прикладі це відбудеться за проектом А через 3,67 року (дріб визначається як сума, що підлягає покриттю в останньому з «непокритих» років, розділена на суму грошового потоку в цьому році, або за проектом А – $200/300 = 0,67$). Період окупності проекту В складає $4 + 0,33 = 4,33$ року.

Оскільки з часом гроші втрачають свою вартість, більш правильним для обліку цієї особливості є модифікований показник періоду окупності. Процедура розрахунку залишається такою ж, проте грошові потоки дисконтуються, виходячи із прийнятого коефіцієнта дисконтування (табл. 20).

Таблиця 20

Грошові потоки за інвестиційними проектами підприємства

Рік	Проект А	Проект В	<i>(PVIF)</i>	Дисконтований грошовий потік		Кумулятивний дисконтований грошовий потік	
				проект А	проект В	проект А	проект В
0	–1700	–1500	1,0000	–1700,00	–1500,00	–1700,00	–1500,00
1	600	200	0,9346	560,75	186,92	–1139,25	–1313,08
2	500	300	0,8734	436,72	262,03	–702,53	–1051,05
3	400	400	0,8163	326,52	326,52	–376,01	–724,53
4	300	500	0,7629	228,87	381,45	–147,15	–343,09
5	200	600	0,7130	142,60	427,79	–4,55	84,71
	300	500					

Дисконтування вироблялося в таблиці умовно з розрахунку 7 %, що, наприклад, може бути кращою альтернативою для інвестора. Як видно, проект А за п'ятирічний період взагалі не досягає точки окупності. Навпаки, показник модифікованого періоду окупності для проекту В складає $4 + 343,09 / 427,79 = 4,80$ року.

Чиста теперішня вартість

Одним із методів, який найбільш часто застосовується в оцінці інвестиційних проектів, є метод визначення чистої

нинішньої вартості (*Net Present Value* – *NPV*). Показник *NPV* дорівнює нинішній вартості всіх чистих грошових потоків, як і дисконтованих на вартість капіталу (або на відсоток, який відображає кращу альтернативу інвестора).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} = \sum_t (CF_t \cdot PVIF_{k,t}).$$

де:

CF_t – очікувані чисті грошові потоки у період t ;

k – вартість капіталу (коефіцієнт дисконтування).

Капітальні вкладення (витрати), незважаючи на те, протягом якого періоду вони будуть здійснюватися, приймаються зі знаком мінус.

Якщо $NPV < 0$, капітальні витрати перевищують вартість усіх позитивних грошових потоків за період існування проекту. Коли $NPV = 0$ або близька до нуля, рішення слід приймати обережно, зважаючи на зменшення вартості очікуваних грошових потоків. Проект приймається, коли $NPV > 0$.

Із таблиці 21 видно, що нинішня вартість позитивних грошових потоків за проектом В перевищує капітальні інвестиції. Таким чином, такий проект доцільно прийняти.

Внутрішня норма прибутковості

Показник внутрішньої норми прибутковості (*IRR*) відповідає на питання, в умовах якої норми дисконтування вартість усіх грошових потоків за проектом за період його існування буде дорівнювати нинішній вартості капітальних інвестицій.

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

Показник не так просто розрахувати. Тут можна скористатися *MsExcel*, де серед вкладених функцій є функція для розрахунку *IRR*.

Рішення приймається на користь проекту, за яким *IRR* є більшою. У разі незалежних проектів, *IRR* за кожним із них порівнюється з вартістю капіталу підприємства або передбачуваною кращою альтернативою інвестора.

Таблиця 21

Визначення NPV проектів

Рік	Проект А	Проект В	(PVIF)	Дисконтований грошовий потік	
				Проект А	Проект В
0	-1700	-1500	1,0000	-1700,00	-1500,00
1	600	200	0,9346	560,75	186,92
2	500	300	0,8734	436,72	262,03
3	400	400	0,8163	326,52	326,52
4	300	500	0,7629	228,87	381,45
5	200	600	0,7130	142,60	427,79
	300	500	NPV	-4,55	84,71

Індекс прибутковості

Індекс прибутковості розраховується як відношення суми грошових потоків від реалізації проекту, які очікуються після здійснення інвестицій, до суми інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_{t-1}}{CF_0}$$

Для проектів із тривалим періодом існування (або за умови високої ставки дисконтування) використовується модифікований індекс прибутковості, де для оцінки розраховують дисконтовані грошові потоки.

Балансова норма прибутку

AAR – (average accounting return) – середньорічні доходи від проекту за мінусом податків та амортизації, поділені на середню бухгалтерську вартість інвестицій протягом життєвого циклу проекту (табл. 22).

Таблиця 22

Розрахунок балансової норми прибутку від реалізації проекту

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Виручка	- 500	433	450	267	200	133
Витрати		200	150	100	100	100
Грошові потоки до оподаткування		233	300	167	100	33
Амортизація		100	100	100	100	100

Доход до оподаткування		133	200	67	0	-67
Податок (25 %)		33	50	17	0	-17
Чистий дохід		100	150	37	0	-50

Середній чистий дохід = $(100 + 150 + 37 + 0 - 50) / 5 = 47,40$

Середні інвестиції = $(500 + 400 + 300 + 200 + 100 + 0) / 6 = 250$,
таким чином, $AAR = 47,4 / 250 * 100 = 19,0 \%$. Далі отримана величина порівнюється з цільовим рівнем бухгалтерської прибутковості.

Найбільш важливим етапом в аналізі інвестиційних проєктів, тобто в аналізі ефективності планованих у рамках бізнес-плану витрат, є оцінка грошових потоків, які мають місце внаслідок реалізації проєкту.

Грошовий потік – це фактичні чисті грошові кошти, які надходять на підприємство або витрачаються ним протягом певного періоду. Дуже важливо зробити правильні прогнози щодо витрат і прибутків особливо в умовах значної невизначеності.

У прийнятті рішень щодо капітальних вкладень необхідно використовувати по можливості всі пов'язані з бізнес-планом грошові потоки, при цьому слід керуватися правилами:

- рішення приймаються виходячи з оцінки грошових потоків, а не на основі бухгалтерської прибутку,
- розглядаються тільки додаткові грошові потоки.

У процесі оцінки капіталовкладень слід враховувати ті грошові потоки, які належать до проєкту, при цьому слід брати до уваги такі обставини:

1. Незворотні витрати: грошові витрати, які вже були зроблені і які вже неможливо відшкодувати шляхом прийняття чи неприйняття цього проєкту. Незворотні витрати не є додатковими і тому їх не слід включати в розгляд. Вони належать до витрат, які вже мали місце і тому не перебувають під впливом рішення щодо прийняття проєкту.

2. Неявні витрати – це різниця між прибутком від найкращого альтернативного використання активу та прибутком, який

можна отримати від інвестування коштів у цей проект. Такі витрати визначаються як грошові потоки, які можна було б отримати від активів, які є в розпорядженні інвестора.

3. Вплив на інші грошові потоки (екстерналії) – вплив проекту на грошові потоки в інших напрямках діяльності інвестора, наприклад, щодо доходів, які можна отримати, вносячи частину отриманого від проекту прибутку на банківський депозит.

4. Транспортні витрати і витрати на обладнання. Коли купуються основні активи, підприємству часто необхідно нести витрати на транспортування, монтаж і наладку тощо.

5. Зміни в чистому робочому капіталі, наприклад, формування поточних активів внаслідок реалізації проекту, мінус величина кредиторської заборгованості.

6.7. Побудова Звіту про фінансові результати

Основним показником господарської діяльності будь-якого підприємства вважається прибуток. Звіт про фінансові результати – це документ, у якому визначається прибуток як підсумок усіх видів діяльності (рис. 10) підприємства. Він подає інформацію про витрати і доходи, які накопичені протягом певного періоду (року).

У загальному вигляді порядок визначення фінансових результатів полягає в такому.

1. Із доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) віднімається податок на додану вартість (а також акцизний збір, інші платежі з доходу). Таким чином утворюється чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

2. Із чистого доходу віднімається собівартість реалізованої продукції. Вона являє собою суму операційних витрат, таких як: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація. У результаті утворюється валовий прибуток (або збиток).

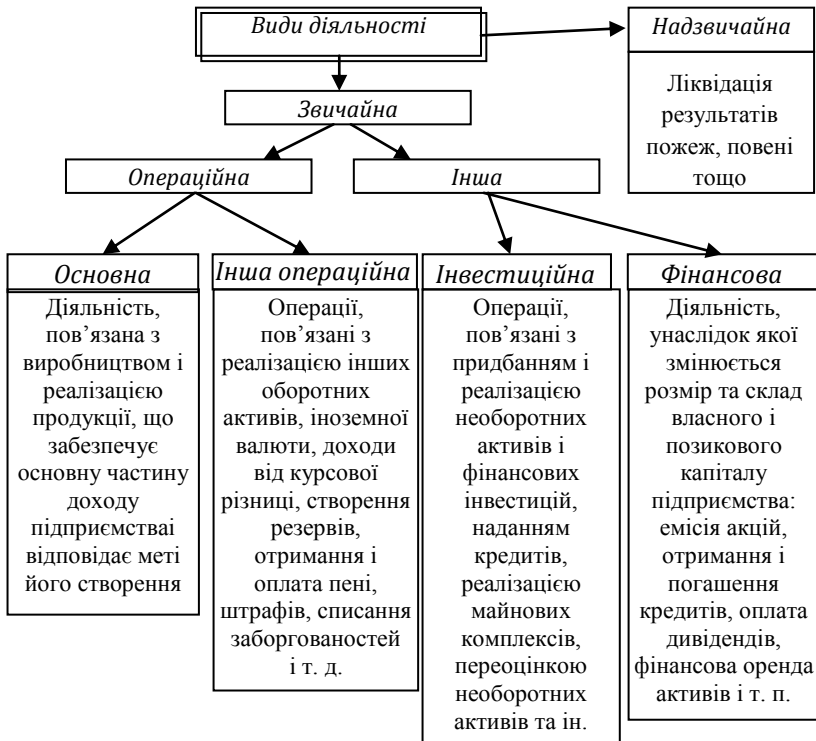


Рис. 10. Види діяльності підприємства, які формують структуру Звіту про фінансові результати

3. Від валового прибутку віднімаються накладні витрати: адміністративні, витрати на збут та інші операційні витрати. Підсумком є фінансові результати від операційної діяльності.

4. До них додаються інші фінансові результати від операційної діяльності.

5. Отриманий результат зменшується на величину податку на прибуток від звичайної діяльності. Таким чином визначається чистий прибуток від звичайної діяльності.

6. Кінцево, чистий прибуток (збиток) підприємства розраховується шляхом додавання фінансових результатів (після оподаткування) від надзвичайної діяльності.

Очевидно, що в загальному вигляді чистий прибуток дорівнює чистому доходу мінус собівартість і мінус податок на прибуток. Форма Звіту про фінансові результати наведена в таблиці 25.

Звіт про фінансові результати дає інформацію про рентабельність (прибутковість) підприємства, це становить значний інтерес для інвесторів.

При складанні прогнозного звіту враховується, що прибуток, отриманий від операційної діяльності, є найбільш характерним показником доходів підприємства. Прибуток від продажу активів і т. п. є короточасним і не впливає на формування майбутніх доходів.

6.8. Побудова прогнозного Балансу

Баланс підприємства формується на підставі даних бухгалтерського обліку і є основним документом фінансової звітності. Представляючи фінансовий стан підприємства на кінець фінансового періоду (року, кварталу), він побудований із двох частин. В одній (праворуч) вказуються джерела коштів, які були спрямовані на формування майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства. В іншій його частини (ліворуч) – дається інформація про майно – активи (табл. 23).

Таблиця 23

Загальна структура Балансу

Активи	Пасиви
I. Необоротні активи	I. Власний капітал
II. Оборотні активи	II, III, IV. Зобов'язання
III. Витрати майбутніх періодів	V. Доходи майбутніх періодів

Структура Балансу відповідає балансовому рівнянню, яке пов'язує між собою три поняття:

- активи – кошти, які є в розпорядженні підприємства (гроші, запаси, обладнання тощо);

- зобов'язання – зовнішні джерела формування коштів підприємства (аванси покупців, кредити банку і т. п.);

- власний капітал – внутрішні джерела фінансування засобів підприємства (прибуток, вклади засновників та ін.)

Активи = Зобов'язання + Власний капітал.

Активи підприємства поділяються на основні та оборотні. Пасиви – на довгострокові та короткострокові. До короткострокових належать зобов'язання підприємства, тривалість яких не перевищує 12 місяців.

Власний капітал підприємства відображається в Балансі в статтях:

- Статутний капітал;
- Додатковий капітал;
- Резервний капітал;
- Нерозподілений прибуток (непокритий збиток);
- Неоплачений капітал.

Усі суми пасиву балансу, які мають знак мінус, вказуються для відповідних статей у дужках. Наприклад, при виникненні збитків у дужках записується сума за статтею «Нерозподілений прибуток». На цю величину слід зменшити підсумковий показник розділу 1. «Власний капітал». Також у дужках вказується сума за статтею «Знос» активу, «Резерв сумнівних боргів» і т. д.

Оскільки в правій частині балансу фіксуються джерела формування активів підприємства, а в лівій – власне вартість активів, то підсумки балансової таблиці (валюта балансу) не можуть не бути рівними. У цьому полягає фінансово-економічний зміст балансу.

Загальна форма Балансу представлена в табл. 24.

Таблиця 24

Основні розділи і статті Балансу підприємства

Активи	Пасиви
1. Необоротні активи	1. Власний капітал
Нематеріальні активи	Статутний капітал
Незавершене будівництво	Резервний капітал
Основні засоби	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)
Довгострокові фінансові інвестиції	2. Забезпечення витрат і платежів
Довгострокова дебіторська заборгованість	Забезпечення виплат персоналу
Відстрочені податкові активи	Цільове фінансування
Інші необоротні активи	3. Довгострокові зобов'язання
2. Оборотні активи	Довгострокові кредити банків
Запаси	Інші довгострокові фінансові зобов'язання
Векселя отримані	Відстрочені податкові зобов'язання
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4. Поточні зобов'язання
Дебіторська заборгованість за розрахунками	Короткострокові кредити банків
Поточні фінансові інвестиції	Векселя видані
Грошові кошти та їх еквіваленти	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги
Інші оборотні активи	Поточні зобов'язання за розрахунками
3. Витрати майбутніх періодів	5. Доходи майбутніх періодів

Для цілей бізнес-планування, а саме для підготовки прогнозного балансу досить використовувати укрупнені статті, такі, як представлені в таблиці 24. Разом із тим, у кожному окремому випадку може виникнути необхідність більш ретельно обґрунтувати прогноз тієї чи іншої статті, не включеної в загальну таблицю. З цією метою наведемо повну форму балансу.

6.9. Фінансовий план проекту

1. Підготовка прогнозних фінансових звітів та їх взаємозв'язок.

Прогнозні фінансові звіти необхідні з двох причин. З одного боку, вони дозволяють ініціатору інвестиційного проекту переконатися в тому, що за таких припущень (прийнятих умов) майбутня господарська діяльність буде успішною. З іншого боку, прогнози фінансових звітів є важливою умовою прийняття рішення інвесторами (або кредиторами) щодо можливості вкладення коштів у цей бізнес.

Основними фінансовими документами є Звіт про фінансові результати та Баланс. Вони являють собою підсумкові фінансові таблиці, які показують у якому стані знаходиться підприємство на кінець планованого періоду. Тому дані таблиці розробляються за кварталами, півріччями або роками реалізації проекту. Періодичність залежить від масштабів проекту, інтенсивності грошових потоків і періоду окупності інвестицій. При значному за масштабами вкладень проекті прогноз можна представляти за роками. Якщо проект невеликий, а рух грошових коштів достатньо інтенсивний при швидкій окупності, досить подання звітів за кварталами або півріччями.

Звіт про фінансові результати представляє загальні суми витрат і виручки, які мали місце протягом цього періоду. На відміну від нього, Баланс – це миттєва «фотографія» підприємства на кінцеву дату періоду, де представлені джерела формування активів і власне активи підприємства. Обидва документи покликані дати інформацію про фінансовий стан проектованого підприємства: про ліквідність, платоспроможність та ризики.

Дві інші таблиці мають дещо інше призначення, хоча, ґрунтуючись на тих самих вихідних даних, вони є важливим доповненням фінансового плану. Прогноз руху грошових коштів складається для забезпечення безперебійного фінансування поточних потреб. Графік повернення кредиту призначений для формування джерел своєчасних розрахунків за залученими з

боку ресурсів (кредитів та інвестицій).

2. Структура прогнозних фінансових таблиць.

Для складання прогнозних фінансових звітів звичайно не використовуються форми, прийняті в практиці діяльності підприємств. Застосовуються скорочені варіанти таблиць, які у своїй структурі відбивають логіку документів. Форми прогнозних звітів наведені в табл. 25-27.

Таблиця 25

Звіт про фінансові результати

Стаття	На початок періоду	На кінець періоду
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		
Податок на додану вартість		
Акцизний збір		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		
Валовий: прибуток (збиток)		
Адміністративні витрати		
Витрати на збут		
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)		
Податок на прибуток		
Чистий: прибуток (збиток)		
Нерозподілений прибуток		
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні витрати		
Витрати на оплату праці		
Відрахування на соціальні заходи		
Амортизація		
Інші операційні витрати		
<i>Усього</i>		

Таблиця 26

Прогнозний баланс

Актив	На початок періоду	На кінець періоду
1. Необоротні активи		
<i>Нематеріальні активи:</i>		
залишкова вартість		
первісна вартість		
знос		
Незавершене будівництво*		
<i>Основні засоби:</i>		
залишкова вартість		
первісна вартість		
знос		
<i>Усього за розділом 1</i>		
2. Оборотні активи		
<i>Запаси:</i>		
виробничі запаси		
незавершене виробництво		
готова продукція		
Товари		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
у національній валюті		
в іноземній валюті		
<i>Усього за розділом 2</i>		
3. Витрати майбутніх періодів		
<i>Баланс</i>		
Власний капітал		
Статутний капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокриті збитки)		
<i>Усього за розділом 1</i>		
II. Забезпечення наступних витрат і платежів		
Забезпечення виплат персоналу		
Цільове фінансування		
<i>Усього за розділом II</i>		
III. Довгострокові зобов'язання		

Бізнес-планування: теорія та практика

Довгострокові кредити банків		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання		
<i>Усього за розділом III</i>		
IV. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги		
Поточні зобов'язання за розрахунками		
<i>Усього за розділом IV</i>		
V. Доходи майбутніх періодів		
<i>Баланс</i>		

* При тривалих строках будівництва будівель, споруд тощо.

** Для торгівельної діяльності.

Таблиця 27

Прогноз руху грошових коштів (приклад)

№	Найменування	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	...
I	<i>Надходження</i>					
	Валові продажі	500	500	1000	1000	
	– 20 % кредит на 30 днів	100	100	200	200	
	– 70 % кредит 60 днів	300	350	600	700	
	– 10 % кредит 90 днів	30	030	50	50	
	<i>Усього:</i>	430	480	850	950	
II	<i>Платежі</i>					
	– покупки (45 % наступного місяця)	225	450	450	675	
	– заробітна плата	80	80	100	100	
	– інші платежі	100	100	80	110	
	– податки	20	20	40	40	
	– платежі процентів за кредитом	0	100	100	200	
	<i>Усього:</i>	425	750	770	1125	
III	<i>Бюджет грошових коштів</i>					
	– баланс на початок періоду	450	455	185	265	
	– надходження всього	430	480	850	950	
	– платежі всього	– 425	– 750	– 770	– 1125	
	– баланс на кінець періоду	455	185	265	– 190	
IV	Цільовий баланс	200	200	200	200	

V	Потребау фінансуванні		15		390	
VI	Надлишок готівки	255		65		

* Цільовий баланс – це страховий резерв грошових коштів, які постійно знаходяться на розрахунковому рахунку підприємства.

** Потреба у фінансуванні – потреба в залучення додаткових грошових коштів. Наведений приклад показує проміжний стан плану. У кінцевому рахунку підприємство не повинно відчувати потребу у фінансуванні, іншими словами, надходження мають бути не меншими за обсяг платежів.

3. Висхідна інформація і середні показники.

Як висхідну інформацію використовують дані, отримані на всіх попередніх етапах розробки бізнес-плану: тривалість і витрати на освоєння виробництва, обсяги продажів, чисельність персоналу та суми оплати праці, величина адміністративних витрат і витрат на збут продукції. Зрозуміло, що цих даних для розробки фінансового розділу бізнес-плану недостатньо. Їх доповнюють три інші категорії інформації:

- інформація щодо політики взаємодії з постачальниками (в частині надання підприємству товарного кредиту) і зі споживачами продукції або послуг (у частині відстрочки платежів, знижок чи заліків);

- середні за галуззю діяльності показники, наприклад, щодо розміру запасів, цін на продукцію, рівня оплати праці та ін.;

- фактичні дані про вартість позикових ресурсів та умови їх надання.

У будь-якому випадку всі дані, які не підтверджені власними розрахунками, повинні бути прокоментовані.

4. Аналіз фінансових показників.

Перш за все слід провести розрахунки і проаналізувати показники фінансової оцінки проекту, такі як модифікований період окупності або чистої теперішньої вартості або внутрішньої норми прибутковості. Приклад розрахунку чистої теперішньої вартості показаний в табл. 28.

Таблиця 28

Графік повернення залучених коштів та виплати дивідендів

Найменування показників	Усього коштів	Розподіл за плановими періодами				
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	...
<i>1. Вкладення у виробництво:</i>						
а) власних коштів						
б) позичених коштів:						
кредитів,						
інвестицій						
<i>2. Витрати на виробництво і реалізацію продукції</i>						
<i>3. Виручка від реалізації</i>						
а) обсяги виробництва						
б) середня ціна реалізації						
<i>4. Валовий прибуток</i>						
<i>5. Платежі за податками</i>						
<i>6. Кошти для сплати:</i>						
а) процентів за кредит						
б) дивідендів						
<i>7. Чистий прибуток (збиток)</i>						
<i>8. Баланс повернення позичених коштів:</i>						
за кредитами						
за інвестиціями						

Примітка: якщо умовами кредитування або інвестування передбачається повернення відсотків (дивідендів) у натуральній формі, пункти 6а та 6б визначаються в розрахунковому варіанті, виходячи з договірних зобов'язань.

Далі необхідно виконати аналіз ліквідності та платоспроможності, оборотності оборотних коштів, тривалості операційного циклу та ін. для того, щоб контролювати їх величину в межах нормативів. Крім того, слід розрахувати показники фінансового та операційного левериджу і середньозваженої вартості капіталу. Все це дасть повне уявлення про заплановану діяльність.

Терміни:

Необоротні активи

Простий показник періоду

Оборотні активи	Модифікований період
Власний капітал	Чиста теперішня вартість
Позиковий капітал	Внутрішня норма прибутковості
Робочий капітал	Індекс прибутковості
Нерозподілений прибуток	Балансова норма прибутку
Альтернативна вартість	Грошовий потік
Ринкова вартість активу	Такі, що належать до грошових потоків
Ставка процента	
Майбутня вартість	Звичайна діяльність
Множник майбутньої вартості	Операційна діяльність
Теперішня вартість	Інвестиційна діяльність
Звичайний анuitет	Фінансова діяльність
Попередній анuitет	Звіт про фінансові результати
Майбутня вартість анuitету	Баланс
Множник майбутньої вартості анuitету	Дебіторська заборгованість
Теперішня вартість анuitету	Кредиторська заборгованість

Питання для перевірки знань:

1. Поясніть сенс моделі підприємства в контексті руху грошових коштів.
2. Що означають поняття власного та позикового капіталу підприємства?
3. Чим економічно відрізняються необоротні та оборотні активи?
4. У чому сутність концепції альтернативної вартості?
5. Який принцип лежить в основі ринкової оцінки активів?
6. Які джерела формування капіталу підприємства?
7. З якою метою необхідно контролювати вартість капіталу?
8. Як визначається ринкова ціна облігацій?
9. Для вирішення яких завдань використовується показник майбутньої вартості?
10. Яке значення показника нинішньої вартості для планування капітальних (інвестиційних) вкладень?

11. У яких випадках можна використовувати розрахунки нинішньої вартості анuitету?
12. Якими недоліками характеризується показник періоду окупності?
13. Чому показник чистої теперішньої вартості поширений в розрахунках фінансових результатів інвестиційних вкладень?
14. На якому принципі базується визначення внутрішньої норми прибутковості проектів інвестиційних вкладень?
15. Чим відрізняється показник балансової норми прибутку від звичайного бухгалтерського прибутку підприємства?
16. Яка загальна структура Звіту про фінансові результати?
17. Які напрямки діяльності підприємства представлені у Звіті про фінансові результати?
18. Чому суми активів і пасивів балансу підприємства не можуть не бути рівними?
19. Яка загальна структура балансу підприємства?

Література

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; [за редакцією В. О. Василенка]. – Київ : ЦУЛ, 2002.
2. Осіпов В. І. Економіка підприємства : [підручник] / В. І. Осіпов. – Одеса : Маяк, 2005. – С. 30–42.
3. Єгупов Ю. А. Організація виробництва на помисловому підприємстві : [навчальний посібник] / Ю. А. Єгупов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.
4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 108–112.
5. Онiщенко В. О. Організація виробництва : [підручник] / В. О. Онiщенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. – К. : Лібра, 2008.

6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2007.
7. Фінансовий менеджмент: теорія і практика : [підручник] / [за ред. Е. С. Стоянової]. – 5-е вид., перероб. і доп. – М. : Вид-во «Перспектива», – 2000. – С. 304.
8. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л. І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – С. 373–378.
9. Телетов О. С. Навчальний посібник з дисципліни «Бізнес-план» / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2005. – С. 10–15.
10. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 34–51.
11. Халтаева С. Р., Яковлева И. А. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 23–35.

Тема 7

Оцінка сконструйованого бізнесу

Матеріал цієї теми представляє основні положення фінансово-економічного аналізу. Основна увага приділяється методичним прийомам аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства як аспектам, які переважно впливають на забезпечення успішності бізнес-проекту та прийняття рішення інвестором. Окремо розглядається аналіз фінансового стану підприємства, що важливо для загального контролю за ефективністю проектного бізнесу.

Питання теми:

- 7.1. Основи фінансово-економічного аналізу.
- 7.2. Оцінка ліквідності та платоспроможності.
- 7.3. Оцінювання фінансового стану проектного підприємства.

7.1. Основи фінансово-економічного аналізу

Фінансово-економічний аналіз проектного бізнесу важливий з точки зору того, що він дає необхідну інформацію для всіх потенційних учасників інвестиційного проекту, в тому числі:

- розробникам проекту – дані про фінансову стійкість, ефективність використання активів і ризики, які супроводжують формування тієї або іншої структури пасивів;
- інвесторам – відомості про прибутковість, безпеку інвестицій, використання інвестованих коштів;
- кредиторам – здатність проектного підприємства погасити заборгованість вчасно і сплатити необхідні відсотки.

Прогнозна фінансова звітність є недостатньою інформацією для прийняття рішення про інвестування або кредитування, а тим більше про створення підприємства. Необхідне аналітичне

узагальнення та проведення оцінок у таких основних напрямках, як: ліквідність і платоспроможність, використання активів, а також у частині оцінки фінансового ризику.

Таким чином, завданням фінансового аналізу проєктованого бізнесу є вивчення репрезентативних сторін майбутньої діяльності підприємства, що здійснюється на основі фінансової звітності (Звіту про фінансові результати та балансу) і за допомогою спеціальних коефіцієнтів.

Предметом аналізу є плановані фінансові ресурси і грошові потоки. Зміст і цільова установка складається в оцінці фінансового стану в майбутні періоди часу для забезпечення необхідного рівня ефективності функціонування підприємства.

7.2. Оцінка ліквідності та платоспроможності

Аналіз ліквідності підприємства необхідний для забезпечення необхідного рівня ризику в умовах залучення позикових ресурсів (інвестицій, кредитів, кредиторської заборгованості).

Ліквідність означає здатність підприємства перетворювати майно в кошти, які самі по собі є абсолютно ліквідними. Ліквідність можна розглядати з двох боків: по-перше, як час, який необхідно для продажу активу, по-друге, як вартість активу на ринку. Ці дві сторони взаємопов'язані, оскільки можливість швидкого продажу може не означати одержання відповідних сум і навпаки.

Більш конкретно, ліквідність – це здатність підприємства перетворювати активи в грошові кошти для покриття всіх необхідних зобов'язань поступово, в міру настання необхідності оплати. Підприємство, активи якого головним чином складаються з грошових коштів і короткострокової дебіторської заборгованості, видається більш ліквідним, ніж у підприємства, де переважають виробничі запаси.

Активи залежно від ступеня ліквідності можна умовно поділити на такі групи:

1. Найбільш ліквідні (A1) – суми за всіма статтями грошових коштів, які можуть бути використані для виконання поточних зобов'язань негайно.

2. Активи, що швидко реалізуються (A2) – активи, для перетворення яких у грошові кошти потрібен певний час – дебіторська заборгованість (тривалістю до 12 міс.), інші оборотні активи.

3. Активи, що повільно реалізуються (A3) – найменш ліквідні активи – це запаси, дебіторська заборгованість, платежі за якою очікуються більш ніж через 12 місяців. Так, запаси товарів не можуть бути продані до тих пір, поки не знайдеться покупець. Запаси сировини, матеріалів, що знаходяться в незавершеному виробництві можуть вимагати попередньої обробки і т. д.

4. Активи, що важко реалізуються (A4) – активи, які призначені для використання протягом тривалого періоду, наприклад, необоротні активи.

Пасиви балансу в міру підвищення термінів погашення зобов'язань групують так:

1. Найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, інші короткострокові зобов'язання.

2. Короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші зобов'язання, які підлягають погашенню протягом 12 міс.

3. Довгострокові пасиви (П3) – довгострокові кредити та інші довгострокові пасиви – статті V розділу балансу.

4. Постійні пасиви (П4) – як правило, статті I розділу балансу.

Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують короткострокові пасиви. Для оцінки ступеня ліквідності проводиться аналіз ліквідності прогнозного балансу. Вона визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами при однаковому терміні дії. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо дотримуються умови:

$A1 \gg P1 \ A2 \gg P2 \ A3 \gg P3 \ A4 \ll P4$

У випадку, коли дотримані перші три умови, у підприємства є в наявності власні оборотні кошти і зберігається мінімальна фінансова стійкість.

Показники ліквідності використовуються для оцінки здатності підприємства відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Одним із них є коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття). Він дозволяє оцінити загальну платоспроможність підприємства і визначається таким чином:

$$K_O = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{P_1 + P_2}.$$

Коефіцієнт показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечені оборотними активами. Вважається, що нормативне значення коефіцієнта складає 2. Зменшення значення коефіцієнта проти нормативної величини означає зростання ризику неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних активів без запасів і короткострокової дебіторської заборгованості покривається поточними зобов'язаннями. Він розраховується за формулою:

$$K_B = \frac{A1 + A2}{P1 + P2}.$$

Коефіцієнт оцінює можливість підприємства розрахуватися за зобов'язаннями, коли не вдається негайно реалізувати запаси і дебіторську заборгованість. Його нормативна величина знаходиться в інтервалі 0,8-1,0.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається відношенням найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань:

$$K_A = \frac{A1}{P1 + P2}.$$

З його допомогою можливо оцінити, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити негайно. Величина коефіцієнта не повинна бути менша ніж 0,2.

Для оцінки фінансового стану проектного підприємства важливе значення має оцінка платоспроможності – здатності підприємства своєчасно і повністю відповідати за платіжними зобов'язаннями, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають встановлені терміни оплати.

Оцінка платоспроможності здійснюється на основі коефіцієнтів:

1. Відношення довгострокової заборгованості до акціонерного (власного) капіталу. Показує, наскільки довгострокова заборгованість покривається власними коштами.

2. Відношення надходження грошових коштів від операцій до довгострокової заборгованості. Свідчить про здатність підприємства до генерування грошових потоків, які є джерелом погашення довгострокової заборгованості.

3. Відношення прибутку до сплати податків і відсотків за кредитами до суми виплачених процентів за кредитами. Воно показує, як джерела покриття зобов'язань співвідносяться з обсягом зобов'язань підприємства. Якщо значення показника становить 1, це означає, що використання кредитних ресурсів не приносить підприємству прибуток і їх достатньо лише для генерування грошових потоків, необхідних для оплати зобов'язань за відсотками.

4. Відношення чистого прибутку до оподаткування та здійснення постійних витрат до суми постійних витрат. Із точки зору платоспроможності цей показник оцінює фінансову міцність підприємства.

5. Відношення постійних активів до довгострокової та поточної заборгованості. Коефіцієнт показує, наскільки довгострокова та поточна заборгованість покриті тими активами, щодо яких ці пасиви були використані як джерела фінансування. Фактично це оцінка ступеня ризику в поверненні кредитів.

6. Відношення нерозподіленого прибутку до суми активів. Цей коефіцієнт оцінює частку капіталізованого прибутку в структурі джерел фінансування активів. Його позитивна динаміка важлива в першу чергу для власників підприємства та інвесторів.

7.3. Оцінювання фінансового стану проєктованого підприємства

Для оцінки рівня проєктованого фінансового стану підприємства використовуються показники фінансової стійкості:

1. *Коефіцієнт незалежності (автономності)* – частка власних коштів у структурі активів:

$$K_A = \frac{CK}{A},$$

де:

CK – результат I розділу пасиву балансу;

A – валюта прогнозного балансу.

Нормативна величина коефіцієнта складає 0,5.

2. *Коефіцієнт фінансової стійкості:*

$$K_\Phi = \frac{CK}{3},$$

де 3 – кредити та інші позикові засоби.

Нормальним вважається значення коефіцієнту на рівні більше одиниці.

3. *Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами:*

$$K_{\text{ВOK}} = \frac{\text{ВOK}}{\text{ПА}},$$

де:

ВOK – власні оборотні кошти,

ПА – поточні активи.

4. *Коефіцієнт фінансової стабільності:*

$$K_{\text{ФC}} = \frac{CK + D}{A},$$

де *D* – довгострокові зобов'язання.

Він показує наскільки кошти, інвестовані в підприємство, покриваються активами. Нормативне значення становить – 0,9.

5. *Коефіцієнт забезпечення власним капіталом:*

$$K_O = \frac{CK}{HA},$$

де *HA* – результат I розділу активу прогнозного балансу.

Нормальним вважається повне покриття, коли $K_0 > 1$.

6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_M = \frac{BOK}{BK}.$$

Цей коефіцієнт показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в рухливій формі. Забезпеченість поточних активів власними коштами є гарантією стійкості фінансового стану. Нормальним рівнем коефіцієнта вважається 0,4-0,6.

Терміни:

Ліквідність	Платоспроможність
Активи, що швидко реалізуються	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
Активи, що повільно реалізуються	Коефіцієнт автономності
Короткострокові пасиви	Коефіцієнт фінансової стійкості
Довгострокові пасиви	Коефіцієнт забезпечення
Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт фінансової стабільності
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт маневреності

Питання для перевірки знань:

1. У чому полягає значення фінансового аналізу при побудові бізнес-плану?
2. Що означає поняття ліквідності?
3. Як розраховується показник швидкої ліквідності?
4. Які умови забезпечення ліквідності балансу?
5. У чому сенс оцінки платоспроможності підприємства?
6. Як частка власних коштів у структурі активів підприємства визначає його фінансовий стан?
7. Чому фінансова стійкість оцінюється співвідношенням власного капіталу до позикових коштів?
8. У чому полягає сенс коефіцієнта маневреності власного капіталу?

Література

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; [за редакцією В. О. Василенка]. – Київ : ЦУЛ, 2002.
2. Осіпов В. І. Економіка підприємства : [підручник] / В. І. Осіпов. – Одеса : Маяк, 2005. – С. 30–42.
3. Єгунов Ю. А. Організація виробництва на помисловому підприємстві : [навчальний посібник] / Ю. А. Єгунов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.
4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 108–112.
5. Оніщенко В. О. Організація виробництва : [підручник] / В. О. Оніщенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. – К. : Лібра, 2008.
6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2007.
7. Фінансовий менеджмент: теорія і практика : [підручник] / [за ред. Е. С. Стоянової]. – 5-е вид., перероб. і доп. – М. : Вид-во «Перспектива», 2000. – С. 304.
8. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л. І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – С. 373–378.
9. Телетов О. С. Навчальний посібник з дисципліни «Бізнес-план» / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2005. – С. 10–15.
10. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 34–51.
11. Халтаева С. Р., Яковлева И. А. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 23–35.

Тема 8

Ризики у підприємницькій діяльності

У цій темі надається уявлення про ризики, якими супроводжується прийняття проекту вкладення засобів у бізнес. Розглядаються загальні критерії оцінки ризиків та методи визначення їх рівня, у тому числі фінансового й операційного ризиків. Надаються методики оцінки ризику проекту на основі використання методу аналізу чуттєвості та побудови сценаріїв. Окремо представлені шляхи скорочення ризику капітальних вкладень.

Питання теми:

- 8.1. Визначення рівня фінансового ризику.
- 8.2. Види ризиків у підприємницькій діяльності.
- 8.3. Методи оцінювання ризиків.
- 8.4. Способи врахування ризиків при розробці бізнес-плану.
- 8.5. Оцінювання фінансового й операційного левериджів.
8. 6. Способи скорочення ризику.

8.1. Визначення рівня фінансового ризику

Ризик у значенні «фінансовий» – це ймовірність отримання запланованих або очікуваних грошових потоків. В іншому розумінні «ризик» – це невизначеність в одержанні доходу взагалі або в одержанні доходу на запланованому рівні.

Кількісна оцінка ризику стає можливою, коли відомі всі можливі результати певної дії, а також імовірність кожного з цих результатів. Імовірність – це можливість отримання результату. Імовірність успішності проектного підприємства може становити 0,8, а неуспішності – 0,2. Точно встановити величину ймовірності складно. Одним із шляхів вирішення завдання є статистичний аналіз виникнення таких подій. Наприклад,

якщо протягом останніх чотирьох років зі ста нововідкритих малих виробничих підприємств в Україні продовжувало працювати 64, то можна вважати, що ймовірність успішності становить 0,64. Статистичний аналіз дає в цілому досить достовірні результати.

Коли в розрахунках відчувається нестача достовірних статистичних даних, можна використовувати суб'єктивні показники, які спираються на досвід аналітика, думку експертів і т. д. Суб'єктивний характер оцінювання ймовірності призводить до того, що оцінка певної події здійснюється різними фахівцями (експертами), а це веде до можливості розгляду різних варіантів вибору.

В оцінці ризику використовуються два важливі показники: очікувана цінність і варіативність можливих результатів. Очікувана цінність є середнім арифметичним значенням усіх можливих результатів. У ролі ваг використовується ймовірність їх отримання. Так, очікувана цінність результату:

$$E(x) = \sum_{i=1}^n i_i x_i,$$

де:

$E(x)$ – очікувана цінність результату;

i_i – ймовірність результату i ;

x_i – i -й результат (наприклад, забезпечення рентабельності на рівні 5, 10 і 20 %).

Варіативність як показник використовується в оцінках ризику або коли необхідно вибрати з декількох варіантів рішень, або якщо відомим є «розкид» значень результатів і ймовірності їх отримання.

Очікувана цінність результату в аналізі фінансового ризику трансформується в показник очікуваної ставки доходу, використання якого передбачає розгляд сценаріїв діяльності проектного підприємства (табл. 29).

Таблиця 29

Матриця рішень за варіантами створення підприємства

Стан ринку	Імовірність його досягнення	Варіант 1 (виробнича потужність 10 тис. од. за рік)		Варіант 2 (виробнича потужність 14 тис. од. за рік)	
		ставка доходу, %	зважена ставка доходу, %	ставка доходу, %	зважена ставка доходу, %
Бум	0,2	20	4	50	10
Нормальний	0,45	15	6,75	15	6,75
Скорочення	0,35	– 15	– 5,25	– 35	– 12,25
	1		5,5		4,5

Очікувана ставка доходу, наприклад, для першого варіанту розраховується за формулою:

$$k = \sum_{i=1}^n P_i \cdot k_i = 0,2 \cdot 20 + 0,45 \cdot 15 + 0,35 \cdot -15 = 5,5 \, \%.$$

Очевидно, що в умовах прийнятих допущень (імовірності того чи іншого стану ринку) менш ризикованим є варіант 1.

8.2. Види ризиків у підприємницькій діяльності

Питання оцінки ризиків у процесі бізнес-планування включають у себе три основні позиції: по-перше, власне визначення величини ризиків; по-друге, передбачення заходів, які призводять до скорочення рівня ризиків; по-третє, припущення щодо тих видів ризиків, які або не бралися до уваги в процесі розрахунків, або є такими, яких важко або неможливо уникнути.

За кожною із зазначених позицій у бізнес-плані має бути проведено відповідні розрахунки та зроблено обґрунтування.

Крім того, визначення та обговорення ризиків, з якими може зіткнутися проєктоване підприємство в процесі здійснення діяльності, демонструє навички керівника та підвищує довіру до бізнес-плану з боку інвестора. Ініціатива у визначенні та

обговоренні можливих ризиків показує інвестору, що розробник бізнес-плану вже думав про них і зможе з ними впоратися.

У підприємницькій діяльності можна виділити такі види ризиків:

– **за рівнем виникнення:** загальноекономічні (ті несприятливі зміни в економіці, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства), корпоративні (зумовлені особливостями діяльності підприємства, бізнес-план якого розробляється), а також ризики, пов'язані власне зі специфікою інвестиційного проекту (для новостворюваного підприємства корпоративні ризики ототожнюються з ризиками проекту);

– **за сферою виникнення:** політичні (зміна політичної ситуації), економічні (зростання цін на ресурси, квотування, зміна попиту, підвищення митних тарифів та ін.), фінансові (підвищення відсотків по кредиту, підвищення вимог інвесторів до прибутковості вкладень, зростання податків і т. п.), інституціональні (підвищення вимог до сертифікації продукції, ліцензування тощо).

У контексті вказаної загальної класифікації розрахувати величину ризиків (формально оцінити їх) практично неможливо. Із цієї причини оцінку ризику доцільно виконувати, з одного боку, як розрахунок властивих проекту ризиків, з іншого, – надати опис тих ризиків, які, на думку розробника, не були враховані в бізнес-плані.

8.3. Методи оцінювання ризиків

Ризики проекту оцінюються за такими напрямками:

1) фінансовий та підприємницький ризики. Оцінка виконується шляхом визначення та інтерпретації фінансового та операційного левериджу;

2) ризики ослаблення прямого інтересу інвесторів – шляхом визначення середньозваженої вартості капіталу підприємства та її динаміки за роками життєвого циклу проекту;

3) ризик загальної неефективності – через аналіз чутливості проекту (як чутливість NPV до коливань основних параметрів проекту або шляхом побудови сценаріїв).

Аналіз чутливості реагування – це методика, яка показує, наскільки зміниться NPV проекту внаслідок цих змін вихідної змінної за всіх інших незмінних факторів.

Аналіз чутливості реагування починається з ситуації базового випадку, який проектується. При цьому використовуються очікувані величини кожної вихідної змінної. Результат такого розрахунку представлено в табл. 30.

Таблиця 30

Розрахунки чистої нинішньої вартості за варіантами

Зміна щодо базового рівня, %	Зміна чистої теперішньої вартості		
	обсяг продажу	змінні витрати	вартість капіталу
– 10	1,1 %	61,4 %	22,8 %
0	7000	7000	7000
+ 10	41,4 %	– 62,8 %	– 44,3 %

В аналізі чутливості ми змінюємо кожну змінну на кілька певних процентних пунктів вище і нижче очікуваної (в базовому варіанті) величини, залишаючи інші змінні незмінними. Після цього розраховується нове значення NPV для кожного випадку змін. Дані подаються в таблиці, що дозволяє зробити висновки щодо чутливості результатів діяльності підприємства до зміни параметрів. Із таблиці 31, наприклад, видно, що NPV досить чутлива до рівня змінних витрат. Отже, для зменшення ризиків необхідно приділити увагу цьому фактору.

Аналіз сценарію – методика оцінки ризику, яка розглядає сприятливі і несприятливі обставини, які можуть мати місце в діяльності підприємства, що проектується. Найгірший сценарій означає варіант, коли всі змінні прийняті, виходячи з песимістичного очікування розвитку подій. Найкращий сценарій передбачає сприятливі умови діяльності. Приклад аналізу сценаріїв міститься в таблиці 31.

Таблиця 31

Приклад аналізу сценарію

Сценарій	Імовірність (<i>P</i>)	Продаж (тис. шт.)	Ціна, грн	NPV, тис. грн
Песимістичний	0,35	15,0	1500	– 5770
Базовий	0,50	20,0	2000	7000
Оптимістичний	0,15	28,0	2500	23300

Очікувана NPV 7900

$$\sigma_{NPV} = 9634,9$$

$$CV_{NPV} = 1,94$$

Із практичною метою можна використовувати й інші змінні, а саме ті, які найбільш істотні для цього бізнесу і значною мірою визначають результати діяльності підприємства, наприклад ціни на покупні вироби, темпи інфляції, частка постійних витрат та ін.

Середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації розраховуються так:

$$\sigma_{NPV} = \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i \cdot (NPV_i - E_{NPV})^2}, \quad CV_{NPV} = \frac{\sigma_{NPV}}{E_{NPV}}.$$

8.4. Способи врахування ризиків при розробці бізнес-плану

Одним зі способів врахування ризиків при розробці бізнес-плану є введення проектного ризику в процес оцінки доцільності капіталовкладень. При цьому можливо використовувати два методи:

1) *метод еквівалента впевненості*. Відповідно до нього, усі грошові потоки, яким властива невизначеність, очікувані грошові потоки коригуються на величину еквівалента впевненості, який обирається в інтервалі від 0 до 1. Для відображення проектного ризику грошовий потік даного року зменшується, і чим більшим є ступінь ризику, тим нижче значення еквівалента впевненості. Уже потім грошові потоки дисконтуються на основі «безпечної» ставки відсотка;

2) *метод дисконтної ставки, скоригований на ризик*. За його використання проблема проектного ризику вирішується за допомогою зміни ставки дисконтування. Проекти з високим ризиком дисконтуються на вищу вартість капіталу, а проекти, ризик яких нижчий від середнього рівня, дисконтуються на ставку, яка є нижчою за середню. Потрібно сказати, що не існує способів точного визначення більш високої або низької ставок дисконтування, тому коригування на ризик є експертним методом із високим рівнем суб'єктивності.

Якщо при фінансуванні різних активів передбачається використовувати різні джерела, при цьому слід враховувати середньозважену вартість капіталу.

Дисконтна ставка, скоригована на ризик – це дисконтна ставка, яка застосовується для певного ризикованого потоку доходу; чим більш ризикований потік доходу від проекту, тим вищою є дисконтна ставка.

Крім власне розрахунків, у бізнес-плані має знайти відображення обґрунтування бачення можливих ризиків, включаючи як враховані, так і ті, які вимагають спеціального розгляду.

У такого роду обґрунтування необхідно включити опис небезпек та їх несприятливих наслідків, що належать до цієї галузі діяльності: підприємства в цілому, персоналу, конкурентоспроможності продукції на ринку, виконання графіку реалізації проекту та фінансування бізнесу. Обов'язково слід зупинитися на припущеннях про плановані продажі і про все, що з цим пов'язано, поведінку постачальників, замовлення покупців і т. д. Якщо яка-небудь подія характеризується високою ймовірністю і її наслідки оцінюються як надзвичайно небезпечні, необхідно більш детально зупинитися на уявленні про неї, і на тому, якими способами передбачається знизити ризик негативного впливу цієї події на результати реалізації проекту або на успішність діяльності проектового підприємства.

8.5. Оцінювання фінансового й операційного левериджів

При аналізі ризику необхідно контролювати значення фінансового левериджу (важеля). У загальному вигляді він описує ризик політики запозичень, а разом із тим, і фінансовий ризик. Фінансовий леверидж – це використання позикових коштів для підвищення прибутків власників (акціонерів). Оскільки відсотки не включаються до бази оподаткування, створюються стимули для збільшення частки позикових коштів у структурі пасивів. Разом із тим, зростають ризики порушення фінансового стану підприємства.

Ступінь впливу фінансового левериджу можна встановити як відношення:

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - I},$$

де:

DFL – рівень фінансового левериджу,

$EBIT$ – прибуток до сплати податків і відсотків по кредиту,

I – сума відсотків по кредиту.

Фактично формула визначає величину фінансового ризику при використанні позикових засобів. Чим більший DFL , тим більшим є: для кредитора – ризик неповернення кредиту з відсотками, для інвестора – ризик зменшення дивідендів.

Відомо, що підприємство використовує позикові кошти для того, щоб додатковий прибуток (різниця між прибутковістю активів і ставкою відсотка) збільшувала прибутковість власного капіталу. Тому приріст прибутковості буде залежати від двох чинників:

1. Різниці між прибутковістю активів і процентом по боргу, збільшеної на рівень податкового щита – так званий диференціал левериджу (d):

$$d = 1 - T \cdot k_a - k_d ,$$

де:

T – ставка оподаткування;

k_a – прибутковість активів;

k_d – відсоток по боргу.

2. Співвідношення між боргом (позиковими коштами) і власним капіталом – так зване плече левериджу – D/S .

Ефект фінансового левериджу визначається як $DFL = d \cdot \frac{D}{S}$. Наприклад, якщо $DFL = 4,5 \%$, це означає, що використання позикових коштів дає підприємству збільшення прибутку на $4,5 \%$.

Якщо позикові кошти призводять до збільшення DFL , таке запозичення є вигідним. При цьому необхідно оцінювати рівень диференціала (d): при нарощуванні плеча фінансового левериджу кредитори скоріше будуть намагатися компенсувати підвищення власного ризику шляхом підвищення ставок відсотків.

Ризик кредитора відображається в диференціалі (d): чим більший d , тим менший ризик, і навпаки.

Одним із важливих аспектів аналізу ризиків, що вбудовуються в плани діяльності проектного підприємства, є оцінка операційного левериджу і контроль показника фінансової міцності.

Операційний леверидж показує частку фіксованих (постійних) витрат у загальних витратах підприємства. Якщо підприємство багатопродуктове, практично визначити рівень постійних витрат непросто. На практиці можна скористатися методом максимальної і мінімальної точок.

З усієї сукупності даних обираються два періоди з мінімальним і максимальним обсягами виробництва. Далі визначається ставка змінних витрат за формулою:

$$\varphi_{VC} = \left[\frac{TC_{\max} - TC_{\min}}{Q_{\max} - Q_{\min}} \cdot \frac{100\%}{100\% - q_{\min}(\%)} \right] \cdot Q_{\max}.$$

Приклад розрахунку показано в табл. 32.

Далі розраховується загальна сума постійних витрат:

$$FC = TC_{\max} - \varphi_{VC} \cdot Q_{\max}.$$

У нашому прикладі сума постійних витрат складає 2790,75 грн.

Аналіз операційного левериджу (операційний аналіз) є ефективним методом планування. В операційному аналізі використовуються показники: (1) власне операційного левериджу;

(2) межі рентабельності; (3) запасу фінансової міцності підприємства.

Таблиця 32

Приклад розрахунку ставки змінних витрат

Показник	Обсяг виробництва		Різниця
	$Q_{\max}$	$Q_{\min}$	
1. Обсяг виробництва, тис. шт.	75,0	40,0	35,0
– те ж у %	100	53,3	46,7
2. Витрати, тис. грн	3840	3350	490
3. Ставка змінних витрат, грн	13,99		

Рівень або сила впливу операційного левериджу може визначатися за формулою:

$$DOL = \frac{Q(P - VC)}{Q(P - VC) - FC} = \frac{R - VC}{R - VC - FC},$$

де:

Q – обсяг виробництва;

R – виручка від реалізації продукції;

P – ціна одиниці продукції;

VC, vc – змінні витрати відповідно в цілому та на одиницю продукції;

FC, fc – постійні витрати відповідно в цілому та на одиницю продукції.

Якщо показник DOL становить 4, то при збільшенні виручки від реалізації на 3 %, прибуток підприємства зросте на 12 %, і навпаки, при скороченні виручки, скажімо на 8 %, прибуток зменшиться на 32 % ($4 * 8 \%$).

Межею рентабельності називається така виручка від реалізації продукції, за якої підприємство вже не має збитків, але не отримує прибутку. Тобто валової маржі ($R - VC$) достатньо для покриття постійних витрат. Межа рентабельності визначається в процесі аналізу беззбитковості.

Запасом фінансової міцності підприємства називається різниця між фактично досягнутою виручкою від реалізації продукції і межею рентабельності. Розділена на досягнутий обсяг виручки, вона дає запас фінансової міцності. Наприклад,

$(1200 - 1100) / 1200 = 8,33 \%$. Це означає, що підприємство буде давати прибуток в умовах, коли зменшення виручки не виходить за 8,33 %.

Дія операційного левериджу генерує підприємницький ризик, а фінансового – фінансовий ризик. Вони пов'язані між собою. Так, збільшення фінансового левериджу призводить до збільшення відсотків за кредит і, разом із тим, викликає посилення дії операційного левериджу. У цих умовах підвищуються підприємницький і фінансовий ризики в діяльності підприємства.

Рівень сукупного ефекту фінансового та операційного левериджу визначається як $DCL = DFL \cdot DOL$, або:

$$DCL = \frac{Q(P - vc)}{Q(P - vc) - FC - I} = \frac{R - VC}{R - VC - FC - I}.$$

Завдання зменшення сукупного ризику може бути зведено при проектуванні підприємства до вибору одного з варіантів фінансової політики: (1) високий рівень DFL за незначного DOL ; (2) низький рівень DFL у поєднанні із сильним DOL , незначні DFL і DOL .

8.6. Способи скорочення ризику

Практиці відомі три основні методи скорочення ризику: диверсифікація, страхування та інформування.

Диверсифікація – розподіл інвестицій між кількома напрямками діяльності з метою усереднити ризик або можливі втрати.

Страхування – являє собою широкий спектр дій, які можна визначити як створення резервів для компенсації можливих фінансових втрат: від формування страхових фондів до укладення договорів зі страховими компаніями.

Отримання додаткової інформації – розширює можливості врахування більшої кількості факторів, які визначають результати діяльності підприємства, що проектується.

Одним із методів скорочення ризику є формування вихідних даних для розрахунків по проекту в процесі бізнес-планування, виходячи з уявлення про несприятливий збіг обставин. Наприклад, розмір накладних витрат, вартість матеріалів, рівень заробітної плати, відсотки за кредит і т. д. можуть спочатку здаватися на дещо завищеному рівні. Якщо результати розрахунків фінансових результатів будуть при цьому позитивні, то можна вважати, що значну частину ризиків вже враховано в проекті.

Терміни:

Імовірність	Межа рентабельності
Фінансовий ризик	Запас фінансової міцності
Очікувана цінність	Аналіз чутливості
Варіативність	Аналіз сценарію
Фінансовий леверидж	Диверсифікація
Диференціал левериджу	Страховання
Плече левериджу	Інформування
Операційний леверидж	

Питання для перевірки знань:

1. Що означає поняття очікуваної цінності результату?
2. Яка структура впливу фінансового левериджу?
3. Який економічний сенс величини фінансового левериджу?
4. Як впливає на результати діяльності підприємства операційний леверидж?
5. Що таке ставка змінних витрат?
6. Який економічний сенс величини операційного левериджу?
7. Яка схема аналізу чутливості?
8. У якій процедурі здійснюється побудова й аналіз сценаріїв?
9. Який вплив на рівень ризику надає диверсифікація?
10. Чому підвищення інформованості забезпечує умови для скорочення ризику?

Література

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; [за редакцією В. О. Василенка]. – Київ : ЦУЛ, 2002.
2. Осіпов В. І. Економіка підприємства : [підручник] / В. І. Осіпов. – Одеса : Маяк, 2005. – С. 30–42.
3. Єгунов Ю. А. Організація виробництва на промисловому підприємстві : [навчальний посібник] / Ю. А. Єгунов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.
4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2002. – С. 108–112.
5. Оніщенко В. О. Організація виробництва : [підручник] / В. О. Оніщенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. – К. : Лібра, 2008.
6. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2007.
7. Фінансовий менеджмент: теорія і практика : [підручник] / [за ред. Е. С. Стоянової]. – 5-е вид., перероб. і доп. – М. : Вид-во «Перспектива», 2000. – С. 304
8. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Л. І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – С. 373–378.
9. Телетов О. С. Навчальний посібник з дисципліни «Бізнес-план» / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2005. – С. 10–15.
10. Козловський В. О. Бізнес-планування : [навчальний посібник] / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – С. 34–51.
11. Халтаева С. Р. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Р. Халтаева, И. А. Яковлева. – Улан-Уде : Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 23–35.

Тема 9

Аудит бізнес-плану

У темі подано загальні засади, структуру та методику аудиту бізнес-плану, завданням чого є отримання навичок оцінювання якості проекту бізнесу.

Питання теми:

- 9.1. Постановка завдання.
- 9.2. Загальна схема аудиту бізнес-плану.
 - 9.2.1. Оцінка комерційної здійсненності проекту.
 - 9.2.2. Аналіз технічної здійсненності проекту бізнесу.
 - 9.2.3. Економічна оцінка.
 - 9.2.4. Фінансова оцінка.
 - 9.2.5. Інституційний аналіз.

9.1. Постановка завдання

Отримання навичок визначення якості проекту бізнесу під час проведення аудиту здійснюється практично як оцінювання фактично розробленого бізнес-плану. Студенти передають власні бізнес-плани викладачеві, який довільно перерозподіляє роботи між учасниками. Якщо серед виконаних бізнес-планів є аналогічні за обсягами фінансування, термінами освоєння і складності, студенти розбиваються на групи, а перерозподіл готових бізнес-планів для проведення аудиту здійснюється всередині груп.

У наступному підрозділі представлено перелік питань, на які повинен дати відповідь аудитор. У цілому це можуть бути питання, які, з одного боку, дають уявлення про якість розробки бізнес-плану, а з іншого – допомагають аудитору краще представити матеріал своєї власної розробки.

Характер і послідовність питань мають:

1) формуватися від загального до конкретного так, щоб у першу чергу було дано оцінку найбільш значущим позиціям (підприємницька оцінка ідеї бізнесу, пропрацьованість ринку, відповідність ідеї рекламної кампанії, рівень технологій та здатність протистояти конкурентам тощо);

2) бути логічно послідовними (наприклад, щоб у процесі аудиту фіксувалася хронологія розробки бізнес-плану);

3) спиратися на критичні для певного типу бізнесу показники (наприклад, для торгівлі – оборотність запасів, для виробництва – тривалість виробничого циклу, для сфери послуг – кількість обслуговуваних клієнтів);

4) припускати можливість узагальненої оцінки бізнес-плану.

Цікавим слід вважати підхід, у рамках якого студентам (аудиторам) пропонується дати оцінку (наприклад, за 5-бальною шкалою) комплексу оціночних позицій, які досить строго описані і не передбачають подвійного тлумачення. Це значно організовує роботу в групах і дозволяє провести кількісний аналіз переваг і недоліків, розроблених слухачами бізнес-планів.

9.2. Загальна схема аудиту бізнес-плану

Аудит бізнес-плану проводиться за п'ятьма основними позиціями: (1) оцінка комерційної здійсненності проекту, виконання (2) технічного, (3) фінансового, (4) економічного та (5) інституційного аналізу. Далі результати зводяться до загальної оцінки бізнес-плану.

9.2.1. Оцінка комерційної здійсненності проекту

Зміст аналізу комерційної здійсненності проекту полягає у відповідях на такі питання:

1. Чи зможе підприємство продати товар (послугу), що є результатом реалізації проекту?

2. Чи зможе підприємство забезпечити достатній обсяг прибутку, який виправдовує інвестиційні вкладення?

У процесі оцінки необхідно перевірити виконання таких розділів маркетингового плану:

- характеристику наявних ринків;
- аналіз споживачів (споживчі запити, потенційні сегменти ринку і характер процесу купівлі) і конкурентів (у тому числі прогноз реакції конкурентів);
- визначення стратегії розробки продукту, ціноутворення, просування товару на ринок і збуту, що має забезпечити для продукту найбільш вигідне конкурентне місце на ринку;
- прогнозування попиту з відповідною оцінкою достовірності прогнозу.

Якісна оцінка маркетингового плану передбачає відповіді на питання:

1. Наскільки добре розроблено продукт або послугу?
2. Чи було визначено правильну стратегію ціноутворення?
3. Чи було визначено правильну стратегію просування товару на ринок?
4. Чи забезпечує збутова система ефективний зв'язок продавця і покупця?
5. Чи об'єднані елементи маркетингу в єдиний дієвий маркетинговий план?

9.2.2. Аналіз технічної здійсненності проекту бізнесу

У процесі аналізу технічної здійсненності проекту оцінюється потенційна можливість планування та здійснення проекту з таких точок зору:

- наскільки обрані технології відповідають меті проекту (технологія має бути якщо не традиційною, то досить опрацьованою, крім того, – орієнтованою на доступну сировину або інші ресурси);
- наскільки доступними технічно і за вартістю є сировина, енергія та робоча сила (наявність потенційних постачальників,

якість сировини, кількість інших споживачів сировини, вартість сировини, метод і вартість доставки, ризик щодо довкілля);

- якою є пропускна здатність інженерних комунікацій;
- чи немає спеціальних державних обмежень на виконання робіт, чи враховані вони.

9.2.3. Економічна оцінка

Економічний аналіз полягає в оцінці відповідності цілям держави. Таким чином, у процесі економічного аналізу необхідно з'ясувати вигоди держави від реалізації проекту, а не власників підприємства.

Якщо з'ясовано, що ринок, на якому передбачається функціонувати, є досить відкритим, то вигоди власників підприємства одночасно будуть вигодами всіх інших членів суспільства. Ступінь відкритості ринку визначається:

- достатньою кількістю покупців і продавців;
- мобільністю виробничих факторів – праці, капіталу, матеріалів;
- відносною свободою у встановленні цін, виходячи з очікувань продавця і покупця;
- низькими бар'єрами входу на ринок нових підприємств.

Подібний ринок являє собою ідеалізовану картину. Реально за кожною із чотирьох пунктів достатньо високим є вплив держави. Коли цілі діяльності підприємства не повністю відповідають стратегічним пріоритетам держави, у реалізації проекту можуть виникнути серйозні проблеми.

Економічна оцінка проводиться для великих інвестиційних проектів, які розробляються для вирішення національно значущого завдання. Разом із тим, навіть якщо підприємство розробляє інвестиційний проект за своєю власною ініціативою, самостійно залучаючи інвестора, і в кінцевому підсумку фокусує загальний інтерес проекту на вигодах його учасників, головним чином тих фізичних і юридичних осіб, які надали

фінансові ресурси для проекту, оцінка ступеня відповідності загальнодержавним пріоритетам має досить істотне значення.

9.2.4. Фінансова оцінка

У процесі фінансової оцінки з'ясовуються такі основні позиції:

1) інвестиційні потреби – наявність відповідних розрахунків і обґрунтованість висхідної інформації;

2) джерела фінансування – наскільки реальним є отримання коштів у рамках передбачених схем фінансування;

3) безбитковість виробництва продукції – чи проводився розрахунок, який рівень і динаміка запасу фінансової міцності підприємства;

4) стійкість проекту – дотримання нормативів основних фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, платоспроможність і вартість капіталу;

5) ефективність проекту – якими є показники терміну окупності, чистої теперішньої вартості, наскільки обґрунтована ставка дисконтування, які значення фінансового та операційного левериджів, рівні ризиків та їх врахування в проекті.

9.2.5. Інституційний аналіз

Інституційний аналіз дозволяє оцінити можливість успішного виконання проекту з урахуванням організаційних, правових, політичних та адміністративних умов. Оцінка дається за результатами ознайомлення з представленими в бізнес-плані внутрішніми і зовнішніми факторами, що супроводжують проект.

1. Оцінка внутрішніх факторів:

– досвід і кваліфікація менеджерів підприємства, їх мотивація в рамках проекту;

- відповідність трудових ресурсів рівню використовуваних у проєкті технологій;

- адекватність прийнятої організаційної структури.

2. Оцінка зовнішніх факторів:

- політика держави (сертифікація та ліцензування, внутрішнє фінансове та банківське регулювання, умови імпорту та експорту сировини і товарів, можливості для іноземних інвестицій, обмеження в законодавстві про працю та ін.).

Тести

для закріплення теоретичного матеріалу

1. Вступ до підприємництва

1. *Підприємництво – це:*

- a) діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- b) тип соціально-економічної діяльності, заснованої на генеруванні ідей, що описують найближчі чи віддалені дії;
- c) тип діяльності з виробництва товарів або надання послуг у сфері бізнесу;
- d) діяльність, яка регулюється чинним законодавством у частині відповідності державним стандартам і нормам.

2. *Метою діяльності підприємця є:*

- a) максимізація прибутку від виробничої діяльності;
- b) мінімізація виробничих витрат;
- c) збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг;
- d) забезпечення власникам та інвесторам необхідного рівня доходів.

3. *Соціальна відповідальність підприємців визначається:*

- a) необхідністю виплачувати заробітну плату на рівні соціально мінімальних нормативів оплати праці;
- b) залежністю майбутніх успіхів від ставлення соціального середовища, в якому здійснюється діяльність;
- c) жорсткістю чинного законодавства;
- d) необхідністю відповідності етичним нормам відносин із персоналом та споживачами.

4. *Яке з питань не належить до кола основних, на які підприємець повинен дати відповідь, перш ніж почати діяльність?*

- a) Що саме виробляти або яку послугу надавати?
- b) Для кого виробляти, тобто кого слід розглядати як споживачів?

- c) Якого розміру прибутку слід очікувати за період окупності проекту створення нового підприємства?
 - d) Скільки виробляти, щоб це купувалося?
 - e) За якою ціною продавати?
5. *Тиск ринку як джерело генерування ідей полягає в тому, що:*
- a) на певний товар чи послугу з'являється незадоволений попит;
 - b) на ринку з'являються товари-доповнювачі асортименту;
 - c) у споживачів створюються зайві доходи, які можуть бути спрямовані на придбання додаткової кількості товарів;
 - d) значно вдосконалюються технології виробництва, що дозволяє знижувати виробничі витрати.
6. *Стрибки в розвитку технології як джерело генерування ідей полягають у тому, що:*
- a) кожне нове технологічне рішення у виробництві є результатом розвитку технології;
 - b) розвиток технології спрямовано на створення нових продуктів, що краще задовольняють потреби населення;
 - c) у результаті технологічного прогресу з'являються науково-технічні рішення, здатні скласти основу нових продуктів або виробничих процесів;
 - d) виробництво продукції або надання послуг неможливо здійснювати поза розвитком технологій.
7. *Формулювання підприємницької ідеї не пов'язується з необхідністю того, щоб вона відповідала вимозі:*
- a) орієнтації на конкретну групу споживачів;
 - b) забезпечення достатнього рівня доходів у результаті підприємницької діяльності;
 - c) задоволення якомога постійнішої потреби;
 - d) технічної реалізованості;
 - e) задоволення потреби певної незайнятої ніші ринку.
8. *Під час генерування ідеї бізнесу підприємцю слід у першу чергу орієнтуватися на продукт, що передбачається виробляти:*
- a) так, крім підприємств, що надають послуги;
 - b) так, але лише для виробничих підприємств;

с) ні, тому що головними є технологія виробництва і забезпечення якості продукції;

д) ні, оскільки більш важливу роль відіграє відповідь на питання про те, хто буде споживачем продукції.

е) правильні відповіді а і b.

9. *Проектовані показники бізнесу мають істотно відхилятися в кращий бік від середніх у галузі:*

а) так, оскільки це робить підприємство конкурентоспроможним;

б) ні, оскільки це означає надмірну ідеалізацію бізнесу;

с) так, бо високі цілі, що ставить підприємець, дозволять йому дійсно отримувати високі прибутки;

д) ні, тому що подібний бізнес зробить конкуренцію в галузі більш гострою;

е) правильні відповіді а і с.

10. *Послуги, що їх надаватиме проектоване підприємство, мають бути привабливими для кожного можливого споживача:*

а) так, бо це призведе до отримання більшої виручки від реалізації послуг;

б) так, бо це відповідає принципу соціальної відповідальності бізнесу;

с) ні, тому що підприємство має орієнтуватися на певний визначений сегмент споживачів;

д) ні, тому що споживачі мають різні вподобання щодо користування послугами підприємств;

е) ні, оскільки споживачі прив'язані до певної території, яка може бути віддаленою від місця розташування підприємства.

11. *Резюме бізнес-плану:*

а) демонструє його структуру і фактично є вступом до викладеного в ньому;

б) створює для підприємця орієнтири в розробці проекту бізнесу;

с) готується за результатами розробки бізнес-плану;

д) обов'язково включає розрахунки планованої прибутковості бізнесу;

е) містить звернення до потенційного інвестора щодо вкладення капіталу.

2. Пропозиція товару (послуги)

12. *Концепція продукту або послуги – це:*

а) єдина, визначальна ідея виробництва та реалізації товару, спрямована на отримання максимального прибутку;

б) основний підхід до організації представлення товару чи послуги на ринку, що має гарантувати успішну реалізацію бізнесу;

с) єдиний визначальний задум, провідна думка чи ідея майбутньої підприємницької діяльності;

д) маркетингова ідея формування відносин зі споживачами, які складають цільовий сегмент.

13. *Концепція розвитку бізнесу передбачає:*

а) цільовий рівень прибутковості операцій;

б) обмеження щодо виробничих ресурсів;

с) загальну характеристику цільового сегмента споживачів;

д) правильні відповіді а і б;

е) немає правильної відповіді.

14. *Споживчий сегмент ринку є:*

а) певною частиною споживачів, які в силу своїх переваг можуть купувати певний товар або послугу;

б) частина споживачів, які мають достатньо вільних коштів, щоб переключитися на новий, запропонований їм товар;

с) група споживачів певного продукту, яка демонструє однакову поведінку як реакцію на ту чи іншу ринкову ситуацію;

д) об'єднання споживачів, що мають виражені формальні ознаки.

15. *До стимулів споживача як характеристики сегмента не належать:*

а) якісні орієнтири, що створюють мотивацію до придбання товару чи отримання послуг;

б) відчуття корисності як ступеня задоволення потреби;

с) чутливість до іміджу як властивості товару задовольняти прагнення до підтримки певного соціального статусу;

д) бажання як частота виникнення потреби в певному товарі чи послугі;

е) ціна як засіб відносного приросту доходу.

16. *Відносний обсяг потреби як характеристика споживчого сегмента – це:*

а) питома вага платоспроможного попиту на товар або послугу в обсязі платоспроможного попиту певної групи споживачів;

б) обсяг придбання певного товару або послуги щодо всього обсягу придбаних товарів за рік;

с) частка витрат на певний товар в структурі витрат споживача за мінусом коштів, спрямованих на формування заощаджень;

д) частину особистих доходів, що резервуються споживачем на майбутні витрати з придбання цього товару у складі витрат на товари певної групи.

17. *До характеристики споживчого сегмента не належить:*

а) інформованість споживачів про експлуатаційні чи технічні особливості товару або послуги;

б) чутливість до корисності, іміджу, ціни;

с) досвід використання аналогічних товарів або послуг;

д) ставлення до ризику;

е) заміна ступеня незадоволеності продуктом.

18. *Стимули до споживання – це:*

а) певний набір стимулів, під впливом яких ухвалюється рішення про покупку;

б) групові інтереси, звичаї, традиції, соціальні цінності, особливості основного технологічного ладу суспільства;

с) фізичні й духовні потреби, прагнення до самоствердження, схильність до економії, звички;

д) незадоволені потреби споживачів.

19. *Обсяги виробництва та реалізації товару (надання послуг) визначаються в результаті врахування таких обмежень, як:*

- а) тип ринку, на якому низький рівень конкурентної боротьби;
- б) необхідність забезпечити певний рівень прибутковості;
- с) кількість товарів-замінників;
- д) обсяг платоспроможного попиту цільового сегмента;
- е) кількість товарів-доповнювачів.

20. *Якщо на ринку наявна велика кількість підприємств, кожне з яких займає незначну частину ринкового обсягу реалізації; підприємства на основі однакової технології виробляють однотипний товар, кожен із них має повну інформацію про ринок, а бар'єри входу-виходу або мінімальні, або відсутні взагалі, то це ринок:*

- а) монополії;
- б) природної монополії;
- с) чистої конкуренції;
- д) монополістичної конкуренції;
- е) неконкурентний.

21. *Якщо на ринку наявні одне або кілька підприємств-продавців і багато споживачів, виробляється продукт або послуга, які не мають близьких замінників, то це ринок:*

- а) монопольний;
- б) монополії;
- с) чистої конкуренції;
- д) монополістичної конкуренції;
- е) неконкурентний.

22. *Якщо на ринку наявна значна кількість покупців і продавців, немає відчутних бар'єрів входу-виходу з ринку, а товар характеризується певним ступенем унікальності, то це ринок:*

- а) монопольний;
- б) монополії;
- с) чистої конкуренції;
- д) монополістичної конкуренції;
- е) олігополії.

23. *Ступінь використання виробничої потужності на рівні 70-80 % характерний для такого типу виробництва, як:*

- а) масове;

- b) серійне;
 - c) дрібносерійне;
 - d) одиничне.
24. Динаміка ринку й частка нового бізнесу на осяжний найближчий період:
- a) має здійснюватися в контексті песимістичного сценарію;
 - b) являє собою лінійну тенденцію нарощування обсягів виробництва;
 - c) задається інтенсивністю конкурентної боротьби;
 - d) має здійснюватися в контексті оптимістичного сценарію;
 - e) залежить від коливання кон'юнктури ринку.
25. До конкурентних сил, які розглядаються в моделі М. Портера, не належать:
- a) прагнення підприємств посісти певну позицію на ринку;
 - b) конкурентні загрози з боку товарів-замінників;
 - c) потенційні загрози входу нових конкурентів;
 - d) конкурентний тиск нових технологій та джерел забезпечення ресурсами;
 - e) економічна сила постачальників і покупців.
26. Бар'єри входу на ринок не пов'язуються з:
- a) економією масштабу, якої досягли підприємства, що вже працюють на цьому ринку;
 - b) попитом на продукцію підприємств, що діють на ринку;
 - c) потребою для вхідного підприємства в додатковому капіталі;
 - d) доступом до каналів розподілу товару;
 - e) регуляторною політикою уряду.
27. Роль товарів-замінників у формуванні конкурентного середовища галузі полягає в тому, що:
- a) завдяки товарам-замінникам підтримується певний рівень насиченості ринку;
 - b) виробник, який діє в галузі, покращує якість, зменшує ціну шляхом обмеження витрат або в інший спосіб намагається «відокремити» товар від його замінників;
 - c) наявність товарів-замінників формує у споживачів високі витрати переключення;

d) товари-замінники доповнюють асортиментний ряд вироблених у галузі товарів.

28. *Економічна сила споживачів буде визначатися тим, що:*

a) споживачі не мають достатньо заощаджень для отримання додаткових доходів;

b) споживчий кошик містить достатню кількість товарів;

c) товари, що поставляються, не є товарами першої необхідності;

d) споживачі впливають на обсяг товарів, які продаються на ринку.

29. *Стратегія входу на ринок для нового підприємства передбачає отримання переваг від:*

a) значної економії масштабу;

b) володіння більшою часткою ринку;

c) більш широкого охоплення можливих сегментів споживачів;

d) відмови від виконання ролі якогось лідера.

30. *SWOT-аналіз являє собою:*

a) метод формування позитивного ставлення з боку споживачів;

b) техніку оцінки переваг і недоліків планованого підприємства;

c) технічний прийом, що дозволяє оцінити переваги певної галузі;

d) техніку оцінки цільового сегмента споживачів.

31. *До потенційних внутрішніх сил належать:*

a) можливість обслуговування додаткових груп споживачів;

b) здатність перейти в кращу стратегічну групу;

c) передова технологія виробництва;

d) прискорене зростання ринку.

32. *До потенційних внутрішніх слабкостей належать:*

a) помилкова конкурентна позиція;

b) збільшення продажів товарів-замінників;

c) повільне зростання ринку;

d) розширення можливості вертикальної інтеграції.

33. *Стратегії результативного типу спрямовані на:*

- а) забезпечення стабільної прибутковості нового підприємства;
- б) досягнення ефекту масштабу для закріплення конкурентних переваг;
- с) закріплення і розвитку переваг проєктованого бізнесу;
- д) позиціонування нового підприємства на цільовому ринку.

34. *Стратегії конверсійного типу:*

а) застосовуються для підприємств військово-промислового комплексу з метою підвищення їх ролі в обслуговуванні цивільних споживачів;

б) дозволяють перетворити застосовувані підприємством технології в розрахунок отримати ефект у вигляді скорочення виробничих витрат;

с) застосовуються для підприємств, зайнятих експортно-імпортними операціями;

д) забезпечують посилення підприємницької позиції підприємства за рахунок розвитку сильних сторін та нейтралізації слабкостей і загроз.

35. *Конкурентні переваги – це:*

а) характеристики продукту, що роблять його кращим від тих, які пропонуються на ринку конкурентами;

б) відмінні характеристики товару або послуги;

с) характеристики, які роблять продукт або послугу більш бажаними, ніж ті, що пропонуються на ринку конкурентами;

д) особливі та специфічні характеристики продукту або послуги.

3. План маркетингу

36. *Маркетингом можна назвати:*

а) купівлю-продаж товарів;

б) задоволення потреб;

с) купівельну спроможність громадян;

д) товарний обмін.

е) немає правильної відповіді.

37. *Формулювання маркетингової стратегії покликане:*
- a) зміцнити конкурентоспроможність бізнесу;
 - b) визначити рівень цін на товар (послугу) підприємства;
 - c) оптимізувати обсяги продажу;
 - d) забезпечити належний рівень прибутковості бізнесу.
38. *Маркетингова стратегія включає відповідь на питання щодо:*
- a) застосування нетрадиційних для певної галузі методів споживання товару;
 - b) ринків, на яких представлено товар або послуги конкурентів;
 - c) ознак потенційних покупців у цільових групах та способів комунікації з ними;
 - d) характеристик товару (послуг), що виробляються провідними підприємствами галузі;
 - e) заходів для компенсації підвищених витрат споживачів.
39. *Маркетингові можливості фірми – це:*
- a) набір її конкурентних переваг;
 - b) вплив зовнішнього середовища;
 - c) рівень попиту на товари, що виробляються;
 - d) привабливі напрями діяльності;
 - e) обсяг ресурсів, що є в розпорядженні підприємства.
40. *До спонукальних факторів маркетингу відносять:*
- a) ціновий фактор;
 - b) політичні фактори;
 - c) методи розповсюдження товару;
 - d) усі відповіді правильні;
 - e) правильні відповіді а і с.
41. *Основою для позиціонування продукту є:*
- a) поведінка споживачів під час придбання;
 - b) поведінка споживачів після придбання;
 - c) спийняття товару споживачами;
 - d) намір споживача здійснити покупку;
 - e) усі відповіді правильні.
42. *Основу сегментування ринку збуту складає така група фактів:*
- a) поведінка споживачів під час придбання;
 - b) поведінка споживачів після придбання;
 - c) спийняття товару споживачами;

- d) намір споживача здійснити покупку;
 - e) немає правильної відповіді;
 - f) усі відповіді правильні.
43. *Політика цін включає в себе:*
- a) характеристику встановленої ціни з точки зору доступності товару (послуги);
 - b) визначення рівня ціни, що задовольняє потреби ринку;
 - c) порівняння ціни і собівартості одиниці продукції;
 - d) аналіз методів ціноутворення на товари або послуги.
44. *Ціну товару можна визначити як:*
- a) витрати на виробництво та реалізацію товару;
 - b) витрати на реалізацію товару;
 - c) дохід від реалізації товару;
 - d) різницю між собівартістю й прибутком підприємства;
 - e) немає правильної відповіді.
45. *Методи й канали розподілу передбачають визначення:*
- a) структури ціни від виробництва до реалізації кінцевому споживачеві;
 - b) інформаційних каналів просування товару (послуг) на ринок;
 - c) характеру торгових операцій;
 - d) обсягу витрат на рекламу;
 - e) усі відповіді правильні;
 - f) правильні відповіді а, b і c.
46. *Канал розподілу складається з сукупності:*
- a) посередників із купівлі-продажу товару;
 - b) виробників та споживачів;
 - c) органів державного контролю;
 - d) засобів масової інформації;
 - e) немає правильної відповіді.
47. *Кінцева мета просування товару:*
- a) інформування покупців;
 - b) розширення асортименту;
 - c) комунікація зі споживачем;
 - d) переконування споживачів щодо купівлі товару;
 - e) немає правильної відповіді.

48. *До основних характеристик кінцевого споживача не належить:*
- a) частота здійснення покупок;
 - b) чутливість до якості продукції;
 - c) ступінь задоволеності продукцією конкурентів;
 - d) вікова та статева структура;
 - e) територіальна концентрація споживачів.
49. *До основних характеристик конкурентів не належить:*
- a) репутація конкурентів;
 - b) можливості та сильні сторони конкурентів;
 - c) технології збуту продукції;
 - d) рівень витрат переключення.

4. План виробництва

50. *До структури «Плану виробництва» як розділу бізнес-плану не мають прямого відношення відомості про:*

- a) необхідне обладнання із зазначенням його виробничих та експлуатаційних параметрів, а також вартості;
- b) необхідні виробничі потужності та приміщення;
- c) обсяги необхідних виробничих витрат;
- d) робочі кадри, їх кваліфікацію, кількість за категоріями персоналу;
- e) рішення щодо того, купувати на стороні або виробляти окремі елементи продукції.

51. *Вибір географічного положення підприємства:*

- a) не має особливого значення в умовах високої щільності населення;
- b) має значення для розвитку бізнесу, тому що дозволяє забезпечувати економію на рекламі та просуванні товарів;
- c) не має значення у зв'язку з високою розвиненістю транспортних комунікацій;
- d) має значення, оскільки дозволяє скорочувати транспортні витрати та витрати обігу.

52. *Розмір необхідних капітальних вкладень визначають такі особливості бізнесу, як:*

- a) масштабність планованої рекламної кампанії;

- b) технологічна складність виробленої продукції;
- c) висока вартість застосовуваних сировини і матеріалів;
- d) значна конкуренція щодо якості продукції.

53. *«План виробництва» не передбачає подання інформації про те, що:*

a) застосовувані технології сучасні або, щонайменше, традиційні;

b) конструкція виробу повністю відповідає потребам цільового ринку;

c) виробничі потужності відповідають виробничій програмі й типу виробництва;

d) експлуатаційні параметри устаткування й технології відповідають вимогам до якості продукції, екологічним стандартам, нормам охорони праці і т. д.

54. *Серед принципів раціональної організації виробництва не згадується принцип:*

a) пропорційності;

b) прямоточності;

c) ритмічності;

d) системності;

e) паралельності.

55. *Обставини, які не дозволяють на початку діяльності забезпечувати необхідні обсяги виробництва або надання послуг, не ототожнюються з:*

a) необхідністю налагодження власне виробничого процесу;

b) отриманням персоналом операційних навичок та освоєнням виробничих прийомів діяльності;

c) відсутністю готової технологічної документації;

d) неповною готовністю ринку;

e) необхідністю налагодження системи транспортування.

56. *Організаційна структура, в якій планування та контроль робіт здійснюється по вертикалі: від керівника до виробничих підрозділів, називається:*

a) лінійною;

b) функціональною;

- с) лінійно-функціональною;
- д) матричною;
- е) бригадною.

57. *Організаційна структура, в якій розподілено функції планування та виконання робіт, називається:*

- а) лінійною;
- б) функціональною;
- с) лінійно-функціональною;
- д) матричною;
- е) бригадною.

58. *Організаційна структура, в якій передбачаються позиції менеджерів із виконання складних завдань, що вимагають цілеспрямованої інтеграції окремих підрозділів організації, називається:*

- а) лінійною;
- б) функціональною;
- с) лінійно-функціональною;
- д) матричною;
- е) бригадною.

59. *Концепція життєвого циклу товару:*

- а) є описом того, як буде розвиватися знову створюване підприємство;
- б) є елементом стратегічного планування розвитку ринку;
- с) описує динаміку обсягів реалізації товару в контексті впливу конкуренції;
- д) пов'язана з труднощами періоду освоєння виробництва товару.

5. Економіка бізнесу

60. *Собівартість реалізованої продукції – це:*

- а) витрати на реалізацію продукції, яких зазнало підприємство протягом певного періоду;
- б) витрати на виготовлену продукцію, що складаються з витрат виробництва, адміністративних і торгових витрат;

с) загальні витрати на готову продукцію, що підлягає реалізації, вироблену протягом певного періоду;

д) витрати, включені в ціну реалізованої продукції.

61. *Витрати певного періоду, обсяг яких змінюється пропорційно обсягам виробничої діяльності підприємства – це:*

а) пропорційні витрати;

б) змінні витрати;

с) постійні щодо обсягів виробництва витрати;

д) умовно постійні витрати.

62. *Списання вартості капітальних активів підприємства за певний період діяльності як відображення споживання капіталу в процесі виробництва називається:*

а) дисконтуванням капіталу;

б) зносом необоротних активів підприємства;

с) амортизацією;

д) відновленням вартості активів.

63. *Витрати, які прямо не пов'язані з виробництвом чи збутом продукції, – це:*

а) непрямі витрати;

б) постійні витрати;

с) абстрактні виробничі витрати;

д) накладні витрати.

64. *Матеріальні активи, які підприємство утримує з метою їх використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання яких перевищує один рік, називаються:*

а) оборотними коштами;

б) постійними активами;

с) основними засобами;

д) капіталом підприємства.

65. *Вартість, яка амортизується, являє собою:*

а) первісну або переоцінену вартість необоротних активів за вирахуванням їх ліквідаційної вартості;

б) вартість необоротних активів за ціною придбання;

с) суми витрат на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів;

д) відновну вартість з урахуванням зносу.

66. *Первісна вартість об'єкта основних засобів не включає:*

а) суми, які сплачуються постачальникам активів та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт;

б) реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, що здійснюються у зв'язку з придбанням прав на об'єкт основних засобів;

с) витрати зі страхування ризиків доставки основних засобів;

д) суми, отримані від продажу раніше придбаних неліквідних активів, які замінюються новими;

е) витрати на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів.

67. *Строк корисного використання необоротних активів – це:*

а) нормативний період часу, протягом якого необоротні активи будуть повністю зношені;

б) очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством або за рахунок їх використання буде виготовлено очікуваний підприємством обсяг продукції;

с) період, протягом якого необоротні активи є об'єктом амортизації;

д) період часу, протягом якого передбачається досягти стану беззбитковості проекту інвестицій.

68. *Норми амортизації для транспортних засобів, включаючи вантажні та легкові автомобілі, меблі, офісне обладнання, побутові електромеханічні пристрої та інструменти:*

а) не перевищують 8 %,

б) становлять 15 %,

с) становлять 10 %,

д) складають понад 12 %.

69. *Найбільш високі норми амортизації встановлено в такій групі, як:*

а) будівлі, споруди, їхні структурні компоненти та передавальні пристрої, капітальні витрати на поліпшення земель;

б) транспортні засоби, включаючи вантажні та легкові автомобілі, меблі, офісне обладнання, побутові електромеханічні пристрої та інструменти;

с) електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичної обробки інформації;

д) інші основні фонди, які не увійшли до групи а, б і с, у тому числі сільськогосподарські машини, худоба і насадження.

70. *Для нарахування амортизації основних засобів не використовується такий метод, як:*

а) прямолінійний;

б) зменшення залишкової вартості;

с) прискореного зменшення залишкової вартості;

д) консервативний;

е) кумулятивний;

ф) виробничий.

71. *До поняття чистого робочого капіталу не належить:*

а) вартість поточних активів за ціною ринкової реалізації без витрат продажу;

б) різниця між поточними активами і короткостроковими зобов'язаннями;

с) величина власних оборотних коштів;

д) власний капітал із довгостроковими зобов'язаннями мінус необоротні активи.

72. *До складу оборотних коштів не включаються:*

а) грошові кошти;

б) дебіторська заборгованість;

с) товарно-матеріальні запаси;

д) короткострокові зобов'язання.

73. *Підхід хеджування як спосіб фінансування оборотних коштів означає:*

а) вибір між ризиком і прибутковістю;

б) відкладання сплат за зобов'язаннями,

с) ухвалення рішення про черговість виплати за зобов'язаннями,

д) покриття кожної категорії активів зобов'язаннями, що мають зіставний термін погашення.

74. При використанні цінової стратегії «зняття вершків» сприятливою обставиною не є:

- a) високий рівень попиту з боку великої кількості покупців;
- b) високий рівень конкурентного протистояння на ринку;
- c) висока ціна, яка слугує показником високої якості для споживача;
- d) високі початкові вкладення, коли вони непривабливі для конкурентів.

75. До відомих підходів до побудови політики ціноутворення в рамках товарної номенклатури не належить:

- a) установлення цін у рамках товарного асортименту;
- b) установлення цін на товари-доповнювачі;
- c) установлення цін на обов'язкові приладдя;
- d) установлення цін на побічні продукти;
- e) установлення цін на товари підвищеного попиту.

76. Якщо підприємство продає товар або послугу за двома або більше різними цінами без урахування різниці у витратах, це відносять до політики:

- a) поділу ринкових сегментів;
- b) дискримінації цін;
- c) дискримінації споживачів;
- d) забороненої чинними нормами регулювання практики.

77. До умов успішної політики дискримінації не належить таке:

- a) ринок має поділятися за сегментами залежно від інтенсивності попиту;
- b) споживачі, котрі купили товар за низькою ціною, не повинні мати можливості перепродати його за високою;
- c) конкуренти не повинні мати можливості продавати товар дешевше;
- d) витрати у зв'язку з дискримінацією не мають перевищувати сум додаткових надходжень, що утворюються в результаті цінової дискримінації;
- e) держава має спеціально регулювати питання дискримінації для захисту конкуренції.

78. Кількість працівників спискового складу, які, як планується, будуть присутні на роботі, є:

- a) обліковою чисельністю працівників підприємства;
- b) явочною чисельністю працівників у штаті;
- c) явочною чисельністю працівників спискового складу;
- d) середньообліковою чисельністю працівників.

79. *Витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції в натуральному вираженні за всією номенклатурою продукції, що випускається, та послуг належать до поняття:*

- a) продуктивної сили праці;
- b) трудомісткості продукції;
- c) вироблення за одиницю часу;
- d) обсягу відпрацьованого часу на одиницю продукції.

80. *Необхідна явочна чисельність робітників визначається:*

a) за середньогалузевими нормами з урахуванням трудомісткості виробничої програми;

b) виходячи з трудомісткості виробничої програми, змінного фонду робочого часу, кількості діб роботи підприємства в плановому періоді і коефіцієнта виконання норм;

c) з урахуванням норм керованості, масштабів і технології виробництва;

d) виходячи із зіставлення номінального й дійсного фондів робочого часу на одного робітника.

81. *Розставте названі основні типи потреб людей, що визначають їхню поведінку, відповідно до ієрархії А. Маслоу: (1) фізіологічні; (2) поваги; (3) самовираження; (4) безпеки; (5) соціальні:*

- a) 1-2-3-4-5;
- b) 1-3-5-4-2;
- c) 3-2-5-4-1;
- d) 4-5-1-2-3;
- e) 5-2-3-1-4.

82. *До основних принципів організації оплати праці не належить:*

- a) здійснення оплати залежно від кількості та якості праці;
- b) диференціація заробітної плати залежно від кваліфікації працівника, умов праці, галузевої та регіональної приналежності підприємства;

с) перевищення оплати праці адміністративно-управлінського персоналу над заробітною платою основних і допоміжних робітників;

д) систематичне підвищення реальної заробітної плати, тобто перевищення темпів росту номінальної заробітної плати над інфляцією;

е) перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати.

83. *На доцільність застосування відрядної форми заробітної плати істотно не впливає:*

а) наявність кількісних показників роботи, які безпосередньо залежать від певного робітника або їх бригади;

б) можливість робітників збільшити вироблення або обсяг виконаних робіт;

с) необхідність на певній ділянці стимулювати робітників до подальшого збільшення обсягів виконуваних робіт;

д) якість розроблених у певній галузі норм праці;

е) можливість точного обліку обсягів кількості виконуваних робіт;

ф) наявність технічно обґрунтованих норм праці.

84. *Ціна продажу одиниці товару – 10 грн. Змінні витрати на виробництво становлять 8 грн за од. Постійні витрати – 140 тис. грн. Яку мінімальну кількість виробів необхідно продати, щоб підприємство не мало збитків?*

а) 65 тис. од.;

б) 80 тис. од.;

с) 70 тис. од.;

д) 92 тис. од.

6. Основи фінансових відносин

85. *Першим кроком у створенні бізнесу є формування капіталу – грошових коштів, щокладаються в активи, які:*

а) призначені для перепродажу: фіксовані або необоротні активи, а також оборотні активи підприємства;

б) не призначені для перепродажу і постійно обертаються в процесі діяльності підприємства – фіксовані й оборотні активи;

с) не призначені для перепродажу – фіксовані або необоротні активи, а також такі, що постійно обертаються в процесі діяльності підприємства;

д) призначені для перепродажу, але протягом певного часу використовуються в обороті підприємства.

86. *До складу необоротних активів не включаються:*

а) земельні ділянки, будівлі, споруди, машини та обладнання;

б) транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар;

с) постійні запаси виробничого призначення;

д) права використання природних ресурсів і майна,

е) права на об'єкти промислової власності та авторські права.

87. *Альтернативна вартість визначається:*

а) обсягом прибутку, яку можна отримати за кращої альтернативи інвестиційних вкладень;

б) прибутковістю інвестицій, від яких доводиться відмовитися, вкладаючи кошти в певне підприємство або бізнес;

с) шляхом вирахування інвестиційних витрат із суми отриманого доходу за той чи інший період часу;

д) як різниця між проектованою прибутковістю підприємства та середніми показниками прибутковості в галузі.

88. *Вартість капіталу визначається:*

а) як ціна придбання плюс сплачені податки;

б) середнім банківським відсотком за кредитами;

с) як відношення результатів, отриманих за певний період, до інвестиційних витрат;

д) як відношення доходу від використання капіталу до його ринкової вартості.

89. *Сума грошей, до рівня якої можуть зрости інвестиції за певний період, якщо вони приносять певний відсоток, який нараховується щорічно, – це:*

а) теперішня вартість;

б) майбутня вартість;

- с) дисконтована вартість;
 - д) номінальна вартість.
90. *Сума грошей, яку необхідно вкласти для того, щоб через певний проміжок часу і за умови певного відсотка отримати 1 грн, – це:*
- а) теперішня вартість;
 - б) майбутня вартість;
 - с) дисконтована вартість;
 - д) номінальна вартість.
91. *За всіх інших рівних умов:*
- а) майбутня вартість менша від теперішньої;
 - б) майбутня вартість дорівнює теперішній вартості;
 - с) теперішня вартість менша від майбутньої вартості;
 - д) неможливо порівнювати.
92. *Чи враховується амортизація при визначенні грошового потоку від реалізації проекту?*
- а) так;
 - б) ні;
 - с) некоректне запитання.
93. *Серія періодичних рівних платежів, які здійснюються спочатку кожного періоду, – це:*
- а) перпетьютет;
 - б) звичайний ануїтет;
 - с) відкладений ануїтет;
 - д) періодичний ануїтет;
 - е) попередній ануїтет.
94. *Статутний капітал являє собою:*
- а) суму коштів, яка повністю задовольняє потреби спочатку діяльності підприємства;
 - б) частину коштів, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності;
 - с) суму коштів, яка потрібна на момент державної реєстрації підприємства;
 - д) суму коштів, яка вказується в Статуті підприємства при його реєстрації.

95. До джерел формування капіталу підприємства не належать:
- a) статутний капітал;
 - b) особисті кошти засновників;
 - c) довгострокові кредити;
 - d) інвестиційні вкладення;
 - e) оренда.
96. Вартість капіталу визначається: (1) ринковою вартістю акцій підприємства; (2) необхідним відсотком на інвестовані кошти; (3) рівнем купонних платежів і дивідендів; (4) відсотками за кредит; (5) величиною заявленого статутного фонду. Які позиції вказані правильно?
- a) усі;
 - b) тільки 5;
 - c) тільки 1 і 4;
 - d) 1-4;
 - e) 2-3.
97. Ціна облігацій:
- a) визначається величиною щорічних купонних платежів;
 - b) являє собою суму купонних платежів і зазначеного номіналу;
 - c) дорівнює нинішній вартості грошових потоків за період до моменту викупу;
 - d) визначається попитом і пропозицією на ринку цінних паперів.
98. Найбільш «дешевим» джерелом формування капіталу підприємства є:
- a) кредити;
 - b) власні кошти засновників;
 - c) нерозподілений прибуток;
 - d) емісія акцій.
99. До основних показників, які використовуються на практиці для оцінки фінансових результатів впровадження інвестиційних проектів, не належить:
- a) простий і модифікований показники періоду окупності;
 - b) внутрішня норма прибутковості;
 - c) простий і модифікований індекси прибутковості;

- d) балансова норма прибутку;
- e) чистий прибуток.

100. Дисконтування грошових потоків не використовується при визначенні показника:

- a) періоду окупності;
- b) чистої нинішньої вартості;
- c) внутрішньої норми прибутковості;
- d) індексу прибутковості;
- e) балансової норми прибутку.

101. Який критерій оцінки інвестиційного проекту названо неправильно?

- a) балансова норма прибутку дорівнює або більша від досягнутої за попередній період;
- b) $NPV > 0$;
- c) $IRR > WACC$;
- d) PB дорівнює або менший від періоду оборотності власного капіталу.

102. Якому інвестиційному проекту буде віддано перевагу:

- a) $NPV > 0$;
- b) $NPV < 0$;
- c) $NPV = 0$;
- d) $NPV > IRR$;
- e) $NPV = IRR$;
- f) $NPV < IRR$.

103. Фактичні чисті грошові кошти, які надходять на підприємство або витрачаються ним протягом певного періоду, – це:

- a) загальний обсяг чистого прибутку;
- b) виручка від реалізації мінус податки і збори;
- c) грошовий потік;
- d) оборот грошових коштів підприємства.

104. У процесі оцінки капіталовкладень до складу грошового потоку не слід включати:

- a) незворотні витрати;
- b) неявні витрати;
- c) екстерналії;

- d) транспортні витрати і витрати на обладнання;
- e) зміни в чистому робочому капіталі.

105. *Операції підприємства, пов'язані з реалізацією інших оборотних активів, іноземної валюти, доходи від курсової різниці, створення резервів, отримання й оплата пені, штрафів, списання заборгованостей і т. д., належать до:*

- a) основної діяльності;
- b) іншої операційної діяльності;
- c) інвестиційної діяльності;
- d) фінансової діяльності.

106. *Діяльність, унаслідок якої змінюється розмір та склад власного і позикового капіталу підприємства: емісія акцій, отримання й погашення кредитів, оплата дивідендів, фінансова оренда активів тощо, належить до:*

- a) основної діяльності;
- b) іншої операційної діяльності;
- c) інвестиційної діяльності;
- d) фінансової діяльності;
- e) кредитної діяльності.

107. *Операції підприємства, пов'язані з придбанням і реалізацією необоротних активів і фінансових інвестицій, наданням кредитів, реалізацією майнових комплексів, переоцінкою необоротних активів та інші, належать до:*

- a) основної діяльності;
- b) іншої операційної діяльності;
- c) інвестиційної діяльності;
- d) фінансової діяльності;
- e) кредитної діяльності.

108. *До складу статей операційних витрат не включаються:*

- a) вартість матеріалів;
- b) амортизація;
- c) заробітна плата;
- d) адміністративні витрати;
- e) обов'язкові платежі.

109. *У складі активів підприємства не наявні:*

- a) основні засоби;

- b) довгострокові фінансові інвестиції;
- c) запаси;
- d) дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги;
- e) поточні фінансові інвестиції;
- f) грошові кошти та їх еквіваленти;
- g) доходи майбутніх періодів.

110. У складі пасивів підприємства не наявні:

- a) статутний капітал;
- b) нерозподілений прибуток (непокритий збиток);
- c) довгострокові кредити банків;
- d) отримані векселі;
- e) кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;
- f) поточні зобов'язання за розрахунками.

7. Оцінювання сконструйованого бізнесу

111. Здатність підприємства перетворювати активи в грошові кошти для покриття всіх необхідних зобов'язань у міру настання необхідності оплати належить до поняття:

- a) платоспроможності;
- b) фінансової стійкості;
- c) ліквідності;
- d) конвертованості.

112. Запаси сировини, матеріалів, що знаходяться в незавершеному виробництві, належать до:

- a) найбільш ліквідних активів;
- b) швидкоореалізованих активів;
- c) повільноореалізованих активів;
- d) складноореалізованих активів.

113. Дебіторська заборгованість тривалістю до 12 місяців належить до:

- a) найбільш ліквідних активів;
- b) швидкоореалізованих активів;
- c) повільно ореалізованих активів;
- d) складноореалізованих активів.

114. Кредиторська заборгованість та розрахунки по дивідендах належать до:

- a) найбільш термінових зобов'язань;
- b) короткострокових пасивів;
- c) довгострокових пасивів;
- d) постійних пасивів.

115. *За інших рівних умов:*

- a) коефіцієнт абсолютної ліквідності менший від коефіцієнта загальної ліквідності;
- b) коефіцієнт абсолютної ліквідності більший за коефіцієнт загальної ліквідності;
- c) коефіцієнт швидкої ліквідності більший від коефіцієнта загальної ліквідності;
- d) коефіцієнт абсолютної ліквідності більший за коефіцієнт загальної ліквідності.

116. *Здатність підприємства своєчасно та повністю відповідати за платіжними зобов'язаннями, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають встановлені терміни оплати, являє собою:*

- a) платоспроможність;
- b) фінансову стійкість;
- c) ліквідність;
- d) конвертованість активів.

117. *Частка власних коштів у структурі активів – це коефіцієнт:*

- a) незалежності;
- b) фінансової стійкості;
- c) забезпечення;
- d) фінансової стабільності;
- e) маневреності.

118. *Те, наскільки кошти, інвестовані в підприємство, покриваються активами, показує коефіцієнт:*

- a) незалежності;
- b) фінансової стійкості;
- c) забезпечення;
- d) фінансової стабільності;
- e) маневреності.

119. *Величину власного капіталу на одиницю позикового показує коефіцієнт:*

- a) незалежності;
- b) фінансової стійкості;
- c) забезпечення;
- d) фінансової стабільності;
- e) маневреності.

8. Ризики в підприємницькій діяльності

120. *Поняття фінансового ризику являє собою:*

- a) невизначеність в отриманні доходу;
- b) невизначеність в отриманні доходу на запланованому рівні;
- c) імовірність запланованих, або очікуваних грошових потоків;
- d) імовірність досягнення запланованого обсягу прибутку.

121. *Очікувана цінність результату як показник оцінки ризику визначається як:*

- a) добуток очікуваного результату на його ймовірність;
- b) добуток імовірностей очікуваних результатів;
- c) сума імовірностей очікуваних результатів;
- d) сума добутків очікуваних результатів на відповідні ймовірності.

122. *Варіативність як показник використовується в оцінках ризику або (1) коли необхідно вибрати з декількох варіантів рішень; (2) коли відомий «розкид» значень результатів і ймовірності їх отримання. Правильні твердження:*

- a) тільки 1;
- b) тільки 2;
- c) 1 і 2;
- d) обидва неправильні.

123. *Використання позикових коштів для підвищення прибутків власників підприємства описується показником:*

- a) фінансової стабільності;
- b) фінансового левериджу;
- c) операційного левериджу;

d) прибутковості інвестицій.

124. Ефект фінансового левериджу визначається добутком (1) диференціала; (2) відсотка із запозичення; (3) ставки оподаткування; (4) плеча левериджу. Правильно вказані показники:

- a) 1, 2, 3, 4;
- b) тільки 1 і 3;
- c) тільки 2 та 4;
- d) тільки 1 і 4,
- e) немає правильної відповіді.

125. Для визначення рівня постійних витрат для багатопродуктового підприємства не використовується метод:

- a) максимальної точки;
- b) коефіцієнта постійних витрат;
- c) максимальної та мінімальної точки;
- d) точки беззбитковості.

126. В операційному аналізі діяльності підприємства використовуються показники: (1) власне операційного левериджу; (2) фінансового левериджу; (3) межі рентабельності; (4) запасу фінансової міцності підприємства. Правильно вказані показники:

- a) усі;
- b) і 4;
- c) 1, 2 і 3;
- d) тільки 1;
- e) 1, 3 і 4.

127. Рівень операційного левериджу – це:

- a) виручка від реалізації продукції, за якої підприємство вже не має збитків, але ще не отримує прибутку;
- b) різниця між фактично досягнутою виручкою від реалізації продукції і межею рентабельності;
- c) межа рентабельності;
- d) величина підприємницького ризику.

128. Якщо рівень операційного левериджу становить 4, то при збільшенні виручки на 6 % прибуток підприємства:

- a) збільшиться на 10 %;

- b) збільшиться на 24 %;
- c) зменшиться на 2 %;
- d) зменшиться на 10 %.

129. *Методика, яка показує, наскільки зміниться NPV проекту внаслідок змін вихідної змінної при всіх інших незмінних факторах, – це:*

- a) аналіз сценарію;
- b) аналіз змін вихідної змінної;
- c) аналіз чутливості;
- d) аналіз підприємницького ризику.

130. *Методика оцінки ризику, яка розглядає сприятливі й несприятливі обставини, що можуть мати місце в діяльності проєктованого підприємства, – це:*

- a) аналіз сценарію;
- b) аналіз змін вихідної змінної;
- c) аналіз чутливості;
- d) прогнозний аналіз підприємницького ризику.

131. *Дії підприємства, які можна визначити як створення резервів для компенсації можливих фінансових втрат, належать до:*

- a) страхування;
- b) диверсифікації ризиків;
- c) формування резервних запасів;
- d) формування інвестиційного портфеля.

Додаток А

Приклад розробленого бізнес-плану

Бізнес-план комп'ютерного сервісу

Резюме

Концепція: «Швидка допомога Вашій комп'ютерній техніці»

Споживачам буде запропоновано широкий спектр послуг з обслуговування та ремонту комп'ютерної техніки. Умовно спектр послуг, що будуть надаватися сервісом, можна розподілити на 3 блоки:

1. Ремонт та обслуговування комп'ютерів, комплектуючих та систем.
2. Модернізація.
3. Налаштування та установка програмного забезпечення.

Цільовий сегмент комп'ютерного сервісу включає індивідуальних та корпоративних клієнтів, що використовують комп'ютерну техніку. Споживачі є найбільш чутливими до якості послуг, що надаються.

На ринку послуг сервісу комп'ютерного обладнання попит із кожним роком буде підвищуватися. Але високий попит – це ще не все, необхідно врахувати також конкуренцію, яка в галузі зі зростаючим попитом також буде зростати.

Маркетингова стратегія комп'ютерного сервісу заснована на забезпеченні максимальних вигод споживачам. Комп'ютерний сервіс планує надавати послуги власними силами безпосередньо на території сервісу (доставка силами клієнта або силами сервісу) та обслуговування обладнання безпосередньо на місці його функціонування. Заради розвитку компанії та збільшення обсягів продажу послуг автосервісу необхідне постійне інформування про це клієнтів. Зважаючи на специфіку послуг, будуть застосовуватися такі засоби реклами: радіо, рекламні листівки, реклама через Інтернет. Також серед засобів просування товару можна виділити співпрацю з магазинами

комп'ютерної техніки та комплектуючих, у яких немає центрів ремонту та обслуговування обладнання.

Планується відкрити комп'ютерний сервіс за адресою: м. Миколаїв, пр. Миру, 30.

Персонал комп'ютерного сервісу відіграє вирішальне значення в ефективності діяльності підприємства взагалі, оскільки тільки висококваліфіковані працівники можуть забезпечити необхідний рівень якості надання послуг. Відбір персоналу має здійснюватись на конкурсній основі. Виходячи із середнього асортименту, що може бути реалізований за місяць, для нормального функціонування підприємства необхідний такий склад персоналу: директор (головний бухгалтер), оператор-секретар, 3 спеціалісти, прибиральниця.

З урахуванням необхідного обсягу інвестицій, планується організувати комп'ютерний сервіс у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, статутний капітал якого буде формуватися за рахунок внесків його засновників. Статутний капітал формується за рахунок внесків 3-х засновників. Сума якого становить 75 тис. грн (частки: 30, 22,5 і 22,5 грн).

При розрахунку чистої теперішньої вартості проекту коефіцієнт дисконтування становить 25 %, щоб забезпечити власникам не тільки безризиковий відсоток прибутку, а й передбачити премію за ризик. У результаті розрахунку визначено, що на кінець 3-го року $NPV = 68,6$ тис. грн. Також було визначено, що строк окупності проекту дорівнює 1 рік і 9 місяців.

Зважаючи на специфіку діяльності комп'ютерного сервісу, можна визначити такі основні ризики: зростання витрат на оплату праці, підвищення орендної плати, зменшення обсягу надання послуг, зростання цін на матеріали, погіршення економічної ситуації, зниження якості послуг.

Проведений аналіз ризиків показує, що навіть у песимістичному сценарії розвитку проект виходить прибутковим. Строк окупності проекту з урахуванням ризиків становить 2 роки і 5 місяців.

1. Загальна характеристика послуги

Концепція: «Швидка допомога Вашій комп'ютерній техніці»

У сучасному світі не можна уявити якісну продуктивну роботу без застосування комп'ютерної техніки. Щороку збільшується кількість користувачів комп'ютерів, а постійний науково-технічний прогрес змушує оновлювати техніку все частіше. Повторюючи недосконалості власних творців, машини рідко працюють без помилок і збоїв. Утім, якби машини (точніше, комп'ютерна техніка) функціонували безпомилково, то про клас послуг під назвою «швидка комп'ютерна допомога» годі було б і говорити. Отже, зважаючи на постійний розвиток технічного устаткування, зростає потреба в організації якісного обслуговування техніки як для індивідуальних користувачів, так і для корпоративних клієнтів.

Таку потребу можна задовольнити шляхом відкриття комп'ютерного сервісу, так званої «швидкої допомоги», яка буде не лише займатись усуненням неполадок, які вже виникли, а й сприятиме профілактиці виникнення подібних проблем.

Споживачам буде запропоновано широкий спектр послуг з обслуговування та ремонту комп'ютерної техніки. Умовно спектр послуг, що будуть надаватися сервісом можна, розподілити на 3 блоки:

1. Ремонт та обслуговування комп'ютерів, комплектуючих та систем. Під обслуговуванням слід розуміти планові профілактичні роботи, налаштування апаратної частини, оновлення мікропрограм BIOS, чищення, змашування вентиляторів та кулерів, заміна, заправка і ремонт картриджів для струменевих, лазерних та матричних принтерів, а також копіювальних апаратів.

2. Модернізація. Ця послуга дуже важлива для комп'ютерної техніки у зв'язку з високим темпом морального старіння і необхідністю регулярно оновлювати апаратуру.

3. Налаштування та установка програмного забезпечення. Оскільки не кожен користувач персонального комп'ютера здатен грамотно установити та/або налаштувати той чи інший

програмний засіб, то наша фірма пропонує вирішення цієї проблеми спеціалістами.

Головне в нашому бізнесі – це створення максимального комфорту для споживача. Із цією метою буде створено найкращі умови для зручності придбання послуги: ремонт може проводитись як на території сервісу, так і шляхом виїзду майстра безпосередньо до клієнта. Замовити послугу можна буде телефоном або через Інтернет, також можливе укладання договорів на постійне обслуговування.

Цільовий сегмент комп'ютерного сервісу включає індивідуальних та корпоративних клієнтів, що використовують комп'ютерну техніку. Основними характеристиками сектору індивідуальних споживачів є: вік – від 16 років і старше незалежно від статі, тобто всі, хто використовують комп'ютери для навчання, роботи, розваг, але не мають спеціальних навичок для обслуговування такої техніки. Щодо сектору корпоративних клієнтів, то нині майже всі фірми використовують у своїй діяльності комп'ютерну техніку, але внутрішні відділи обслуговування мають тільки великі або спеціалізовані компанії, отже, цей сектор також має достатню ємність.

Наші споживачі є найбільш чутливими до якості послуг, що надаються. Тобто для завоювання довіри цільового сегмента споживачів та стійкої позиції на ринку необхідно враховувати в роботі ряд факторів: якість обслуговування клієнта в цілому, якість проведення робіт (тобто можна бути ввічливим і ввічливою з клієнтом, але налаштувати що-небудь не так), терміни (в середньому 2-4 години на нескладні роботи), гнучка цінова політика (невисокі ціни й обов'язкова система знижок), висока кваліфікація фахівців (ніхто не буде задоволений неякісним і довгим ремонтом свого комп'ютера), адекватні та швидкі відповіді ринку за цінами і новими пропозиціями, вибудовування збалансованого ланцюга за витратами всередині компанії, налагоджена система прийому заявок та обслуговування, надання інформації про свої послуги через

Інтернет та інші медіа. Тобто, послуга дійсно зводиться до швидкості і допомоги: це дві основні «цінності».

Враховуючи перераховані вище аспекти та чутливість споживачів до якості, можна зробити висновок, що оптимальною стратегією для виходу на ринок буде стратегія спеціаліста. Щоб детальніше ознайомитись із середовищем діяльності та оцінити конкуренцію, необхідно провести аналіз і дослідження ринку.

2. Оцінка галузі господарської діяльності

Перш за все необхідно оцінити розмір ринку та тенденції його розвитку. Персональні комп'ютери вже перестали бути в будинках городян екзотичною дивиною, а стали звичайною побутовою технікою на кшталт музичного центру чи телевізора. А на фірмах уже неможливо уявити роботу без комп'ютерів. Проте попит на комп'ютерну техніку все одно є високим у зв'язку зі швидкими темпами науково-технічного прогресу й морального старіння обладнання.

Оскільки комп'ютерна техніка активно експлуатується, у суспільстві зростає затребуваність послуг «швидкої допомоги» – перевстановити Windows, налаштувати модем, «врятувати» важливі дані на потерпілому аварію жорсткому диску, урешті-решт, поставити придбане користувачем нове «залізо».

Ще нещодавно переважна більшість власників ПК зверталися з цією метою до послуг знайомих системних адміністраторів. Однак ситуація змінюється: знайомих фахівців на всіх не вистачає, до того ж, у них, як правило, не завжди є можливість примчатися за першим покликом у будь-який час дня і ночі. У людей, що купують комп'ютери у великих виробників із сервісними центрами, свої проблеми: як правило, їм доводиться власноруч доставляти поламану машину в сервіс-центр, що, м'яко кажучи, не завжди зручно. До всього іншого, якщо у вас коли-небудь несподівано ламався комп'ютер у самий розпал «термінової» роботи, ви напевно знаєте, наскільки важливо полагодити його якомога швидше.

Таблиця 2.1

Ключові конкуренти (їх сильні та слабкі сторони)

Показник	Підприємство конкурент			Середнє значення	Сума балів
	Технічна допомога	Комп'ютер-сервіс	Світ ПК		
Доля ринку	0,32	0,18	0,24	–	0,74
Ціна	5	4	4	4,3	13
Стійкість каналів розподілу	4	3	4	3,6	11
Рівень якості	4	2	3	3	9
Швидкість обслуговування	2	3	3	2,6	8
Фінансова позиція	4	3	5	4	12
Сума балів	19	15	19	17,5	53
Сума балів з урахуванням частки ринку	6,1	2,7	4,6		39,2

Отже, на ринку послуг попит на нашу продукцію з кожним роком буде підвищуватися. Але високий попит – це ще не все, необхідно врахувати також конкуренцію, яка в галузі зі зростаючим попитом також буде зростати.

У результаті проведення аналізу конкурентного середовища та безпосередньо основних конкурентів можна зробити висновок, що великі фірми, що надають аналогічні послуги, мають доволі стійку позицію на ринку. Їхньою перевагою є вже сформована клієнтська база, досвід. Слабкою стороною конкурентів на ринку цього виду послуг, що дасть змогу конкурувати й збільшити частку ринку в майбутньому, є рівень якості послуг та швидкість надання послуг. Конкуренти, у зв'язку з тим, що займаються наданням послуг тривалий час, працюють на застарілому обладнанні, що потребує оновлення й не дає змоги проводити повний спектр діагностичних послуг.

Отже, розглянувши дані дослідження ринку, необхідно звернути увагу на формування таких конкурентних переваг: швидкість обслуговування клієнтів, якість надання послуг, формування стійких каналів розподілу, упровадження оптимальної цінової політики.

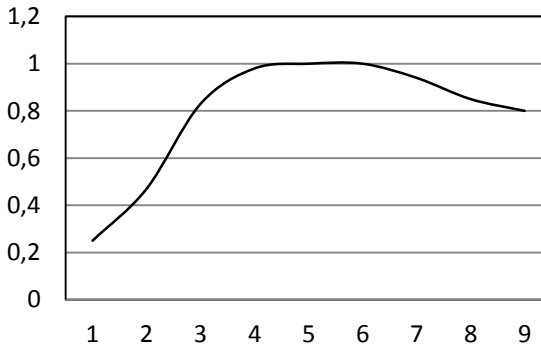


Рис. 2.1. Темпи зміни очікуваних обсягів продажу послуг за кварталами (% до потужності)

Процес входження на ринок є поступовим. У 1-му кварталі підприємство буде надавати 25 % послуг у зв'язку освоєнням на ринку. У 2-му та 3-му кварталах відбудеться зростання продажу послуг у зв'язку з тим, що підприємство добре себе зарекомендує на ринку. Із 7-го кварталу можливий незначний спад продажу послуг у зв'язку зі входженням на ринок нових компаній та заходами конкурентів, спрямованими на покращення конкурентних переваг.

3. План маркетингу

Політика у сфері продажу та обслуговування

Маркетингова стратегія комп'ютерного сервісу заснована на забезпеченні максимальних вигод для споживачів. Серед головних вигод споживачів слід вказати такі:

- висока якість наданих послуг завдяки кваліфікованому персоналу;
- швидкість реагування та виконання замовлення завдяки чітко сформованій системі розподілу обов'язків та обслуговування;
- зручність для клієнта в придбанні послуги забезпечується завдяки розвинутим каналам розподілу;

- продовження строку служби обладнання завдяки регулярному обслуговуванню;
- запобігання простоїв у роботі завдяки постійному контролю, профілактиці та оперативному усуненню неполадок;
- середні ціни на ринку аналогічних послуг поєднуються з високою якістю наданих послуг.

Для зміцнення позиції підприємства на ринку та підвищення конкурентоспроможності послуг планується здійснити заходи за такими напрямками:

- контроль якості послуг, що надаються, шляхом установлення зворотного зв'язку з клієнтами (анкетування, гарантії);
- розширення кола своїх послуг, а саме: впровадження розробки Web-сайтів та надання консультаційної та посередницької допомоги при придбанні комплектуючих та програмного забезпечення;
- формування бази постійних клієнтів завдяки укладанню договорів на регулярне обслуговування комп'ютерної техніки та технічний супровід.

У першу чергу, комп'ютерний сервіс спрямовуватиме зусилля на надання послуг корпоративним клієнтам, у другу – індивідуальним споживачам. Така орієнтація зумовлена можливістю регулярної співпраці з підприємствами та організаціями, що забезпечить постійний попит на послугу. До того ж, це дозволяє уникнути сезонності та надавати більш широкий асортимент послуг.

Обслуговування індивідуальних клієнтів має тенденцію до сезонності, а саме: невелике зменшення попиту влітку (під час канікул у студентів та школярів) та підвищення восени. Для компенсації пікових напружень планується залучати додаткових (нештатних) працівників – студентів старших курсів комп'ютерних факультетів.

Споживачі послуг комп'ютерного сервісу є найбільш чутливими до якості послуг, адже від неї безпосередньо залежить ефективність роботи обладнання.

На початковому етапі сервіс планує надавати послуги з обслуговування комп'ютерної техніки на місцевому ринку послуг міста Миколаїв завдяки створеному головному офісу. У найближчому майбутньому після освоєння підприємство прагне розширити свою діяльність у районних центрах Миколаївської області, в яких попит на вказані послуги не є повністю задоволеним.

Політика встановлення цін

У початковому етапі освоєння ринку, який триватиме близько 3-х місяців, підприємство планує встановити знижки для привернення уваги клієнтів. Ціна буде нижчою на послуги приблизно на 10 %, ніж у головних конкурентів. Установлювати більші знижки недоцільно, оскільки ціни мають бути середніми на ринку, конкурентною перевагою є якість послуг. Якщо початкові знижки будуть великими, то майбутнє значне зростання ціни для зрівняння її з основними конкурентами може спричинити втрату довіри клієнтів.

Ціна буде забезпечувати підприємству досягнення точки беззбитковості й отримання мінімального прибутку для окупності інвестицій. Цим самим автосервіс прагне залучити й привернути увагу потенційних клієнтів конкурентів. За рахунок збільшення споживачів підприємство збільшить товарообіг і тим самим збільшить суму прибутку, ніж при використанні високої ціни на послуги. У наступних кварталах діяльності підприємство поступово буде збільшувати ціну на послуги, щоб зрівняти її з конкурентами, при цьому ризик втрати клієнтів буде мінімальним, оскільки споживачі є найбільш чутливими до якості.

Методи та канали розподілу

Канал розподілу – це шлях, яким товар рухається від виробників до споживачів.

Комп'ютерний сервіс планує надавати послуги власними силами безпосередньо на території сервісу (доставка силами клієнта або силами сервісу) та обслуговування обладнання безпосередньо на місці його функціонування. Такі канали просування послуги до споживача забезпечать максимальну

зручність для клієнта і тим самим дозволять збільшити обсяги надання послуг.

Політика реклами та просування товару

Заради розвитку компанії та збільшення обсягів продажу послуг автосервісу необхідне постійне інформування про це клієнтів. Підприємство, що виходить на ринок, має заявити про себе споживачам.

Зважаючи на специфіку послуг, будуть застосовуватися такі засоби реклами:

- радіо – забезпечує високий результат за середніх витрат. Перевагою є масовість і середня вартість, недоліком – сприйняття лише на слух та нетривалість дії;

- рекламні листівки – невелика вартість за середнього ефекту. Переваги – гнучкість і своєчасність, дешевизна, спрямованість на цільову аудиторію; недоліки – творчі обмеження, недовгий «термін життя».

- реклама через Інтернет – незначні витрати, але високий результат. Перевага – спрямованість на цільову аудиторію, недолік – упереджене ставлення до Інтернет-реклами через велику кількість «спаму».

Бюджет на проведення рекламної кампанії в період освоєння на ринку послуг – 8600 грн.

Таблиця 3.1

Плановий обсяг витрат на рекламу, грн

Засіб реклами	1 місяць	2 місяць	3 місяць	II квартал	III квартал	IV квартал
Радіо	500	500	500	1500	1000	500
Рекламні листівки	300	300	250	750	500	200
Реклама через Інтернет	200	200	200	600	400	200
Усього	1000	1000	950	2850	1900	1000

Також серед засобів просування товару можна виділити співпрацю з магазинами комп'ютерної техніки та комплектуючих, у яких немає центрів ремонту та обслуговування обладнання. Така співпраця буде взаємовигідною, оскільки дозволить залучити клієнтів як до сервісу, так і до магазину. Збільшення

обсягів продажу товарів та надання послуг буде забезпечено комплексністю та зручністю придбання.

Післяпродажне обслуговування та гарантії

Скориставшись послугами комп'ютерного сервісу, кожному клієнту надається гарантійний талон, в якому вказуються основні реквізити: дата виконання робіт, найменування послуг, запасні частини, які було замінено та строк гарантії, що надається на кожен вид послуги. У разі поломки чи неякісної роботи в 14 денний термін сервіс ремонтує чи замінює на нові деталі, що підлягають гарантійному сервісу. Витрати на надання гарантій буде забезпечено за рахунок створення фонду із щорічних відрахувань від чистого прибутку.

4. План виробництва

Перш за все, для планування організації виробництва необхідно визначити середній (репрезентативний) асортимент послуг протягом операційного циклу. За операційний цикл візьмемо місяць.

Таблиця 4.1

**Середній асортимент протягом операційного
циклу та очікувані обсяги надання послуг**

Найменування робіт	Вартість послуги (від) грн.	Приблизна кількість наданих послуг за місяць	Загальна вартість (виручка)
1. Виклик фахівця для проведення робіт			
у межах міста (протягом 24 годин)	24	100	2400
за межами міста	24 + 3 грн/км	20	480
терміновий (протягом 1 години)	48	30	1440
2. Доставка техніки в сервісний центр	24	35	840
3. Оцінка технічного стану комп'ютера	24	50	1200
4. Ремонт комп'ютерних комплектуючих (БП, мат. плата тощо), від	36	65	2340
5. Інсталяція ОС Windows	60	30	1800

Бізнес-планування: теорія та практика

95/98/nt/2000/xp/vista			
6. Інсталяція ПК (операційна система, драйвери, комплекс програм)	120	40	4800
7. Чищення від вірусів, антивірусний контроль	60	35	2100
8. Комплексне чищення комп'ютера (монітор, сист. блок, клав., миша)	96	25	2400
9. Установка додаткового пристрою в системний блок	36	38	1368
10. Інсталяція/налаштування драйвера пристрою	24	40	960
11. Збірка ПК із комплектуючих клієнта без установки операційної системи	120	15	1800
12. Установка вінчестера зі збереженням даних замовника	60	20	1200
13. Прошивка BIOS	36	28	1008
14. Підключення зовнішніх пристроїв	36	30	1080
15. Усунення програмно-апаратних конфліктів	60	50	3000
16. Інсталяція додаткового ПЗ	24	50	1200
17. Оцінка технічного стану периферійного устаткування	24	5	120
18. Оцінка технічного стану серверів	120	5	600
19. Оцінка технічного стану локальної мережі, ціна за порт	24	30	720
20. Інсталяція сервера (залежить від ОС і сервісів)			
Налаштування файлу-сервера Linux	84	2	168
Налаштування файлу-сервера Windows	60	6	360
Маршрутизатор	60	3	180
Firewall	156	3	468
Поштовий сервер	180	2	360
Проксі-сервер Linux	96	1	96
Проксі-сервер Windows	72	7	504
DNS-сервер	120	2	240

HTTP-сервер	120	2	240
SQL-сервер	180	1	180
Принт-сервер	72	3	216
Домен-контролер (Windows, Linux)	240	4	960
21. Конфігурація ПК для роботи в ЛОМ	36	20	720
22. Налаштування підключення до Інтернет	60	35	2100
23. Навчання персоналу (година)	60	15	900
24. Робота фахівця в офісі замовника (година)	72	20	1440
25. Приховання дефектів поверхонь на жорстких дисках	72	10	720
26. Відновлення даних із поверхні HDD	120	12	1440
27. Запис CD диска (без вартості носія)	6	43	258

Усе програмне забезпечення, яке установлюється сервісним центром, є ліцензійним і не входить у вартість обслуговування, у протилежному випадку ПЗ надає замовник.

У вартість послуги не входить вартість запасних частин, що установлюються. Комплектуючі купуються замовником самостійно або за каталогом зі складів постачальників. Гарантія в такому випадку також залежить від гарантії на надані запчастини.

Виробничі приміщення комп'ютерного сервісу

Підприємство буде розташовуватися в орендованому приміщенні в місті Миколаїв. Найкраще підійде квартира на 1-му поверсі, обладнана під офіс. Таке розташування забезпечить клієнтам зручність доставки обладнання на ремонт, до того ж транспортні затрати при виїзді майстра до споживача також будуть мінімальними. За даними аналізу сегмента корпоративних клієнтів, для них більш зручним є приїзд майстра в офіс, тому місце розташування не має особливого значення.

З урахуванням перерахованих вище вимог, планується відкрити комп'ютерний сервіс за адресою: _____.

Виробничі приміщення мають включати кабінет директора, приймальню, майстерню та невелике складське приміщення. Мінімальна площа необхідних приміщень – 70 м². За попередніми оцінками, орендна плата складатиме 2500 грн. Щоб уникнути ризиків, доцільно укласти довгостроковий договір оренди.

Персонал комп'ютерного сервісу відіграє вирішальне значення в ефективності діяльності підприємства взагалі, оскільки тільки висококваліфіковані працівники можуть забезпечити необхідний рівень якості надання послуг. Відбір персоналу має здійснюватись на конкурсній основі. Виходячи з середнього асортименту, що може бути реалізований за місяць, для нормального функціонування підприємства необхідним є такий склад персоналу, який наведено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Перелік персоналу підприємства

Посада	Кількість осіб
Директор (виконує адміністративні та бухгалтерські функції)	1
Оператор-секретар (здійснює прийом замовлень та розподіл працівників між замовленнями)	1
Спеціалісти з обслуговування комп'ютерної техніки	3
Прибиральниця	1

Технічна підготовка виробництва

Для організації роботи комп'ютерного сервісу необхідна закупівля технічного устаткування. У результаті проведення аналізу та зіставлення планових обсягів продажу з виробничими потужностями, можна скласти Відомість необхідного обладнання.

Крім того, у діяльності підприємства буде використовуватися значна кількість засобів праці (малоцінних необоротних активів) та витратних матеріалів (змащувальні суміші, термопасті, каніфоль, клеї та ін.)

Таблиця 4.3

Відомість необхідного обладнання (ціни вказані з доставкою устаткування, монтажем, страхуванням, іншими витратами на приведення устаткування в робочий стан)

Найменування обладнання	Технічні характеристики	Кількість	Вартість, грн
Комп'ютери (з комплектуючими)	Процесор AMD Athlon II 240 X2 (2.8GHz) Материнська плата MB ASUS NVIDIA GeForce 7025 M4N68T-M LE V2 mATX Пам'ять DDR III 2048MB PC3-10600 (1333MHz) Відео 512MB GeForce 9500GT with CUDA Жорсткий диск 500GB DVD+-RW Корпус Grand 308B ArMaDa A Блок Живлення ATX Great Wall 450W Монітор TFT16" Acer X163W 8ms	2	8000
Ноутбуки	Acer 15.6 (1366x768) IntelPentiumDualCore T4500 (2.3GHz) ATI MobilityRadeon HD545v 2 GB 320 GB (CD, DVD) DVD-Super-Multi	2	6862
	Dell 15.6 (1366x768) AMD Athlon II Dual-Core P360 (2.3 GHz) ATI MobilityRadeon HD4250 2 GB 320 GB (CD, DVD) DVD+/-RW DellInspiron M5010	2	7962
Офісні меблі, у т. ч.			
столи		5	7500
стілці		8	4000

Бізнес-планування: теорія та практика

Периферійне обладнання		10	5000
Разом		29	39324

З урахуванням вищеперерахованих вимог, можна побудувати таку схему технічної підготовки та освоєння виробництва:

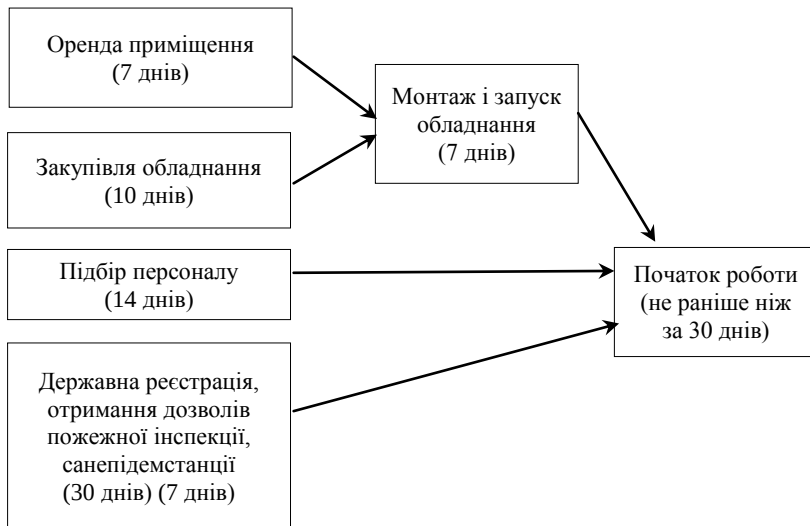


Рис. 4.1. Графік підготовки та освоєння виробництва

5. План постачання

Для роботи комп'ютерному сервісу необхідні комплектуючі та витратні матеріали для ремонту та обслуговування техніки. У зв'язку з тим, що випадки ремонту є різними, а також через різні бажання клієнтів щодо технічних вимог комп'ютерної техніки потрібні свої унікальні запчастини, а закупівля відразу запасу різного роду потребує значних витрат коштів які будуть заморожені, це є нерациональним. Також у зв'язку з цим сервісу потрібно утримувати складське приміщення для їх зберігання. Тому вигідніше укласти договір на поставку

запчастин із підприємствами «Softcom», «Smart», які займаються оптовою й роздрібною торгівлею комплектуючими до комп'ютерної техніки. Отже, усі необхідні запчастини й комплектуючі при поданні заявки будуть доставлені в мінімальні строки.

Комп'ютерному сервісу вигідно співпрацювати з такими постачальниками, адже:

- підприємство економить на складському приміщенні;
- більш раціонально використовуються обігові кошти.

Без створення постійного запасу постачальники спроможні забезпечити сервіс необхідними комплектуючими на 90 %. Але для безперебійного функціонування та забезпечення швидкості надання послуг необхідно створити запас витратного матеріалу на 10 %, який повинен бути завжди в наявності. Виходячи з асортименту послуг, можна розрахувати необхідний запас витратного матеріалу:

Таблиця 5.1

Необхідний місячний запас витратного матеріалу

Найменування матеріалу	Одиниця вимірювання	Денна потреба	Запас на місяць
Змашувальні матеріали	мл	10	250
Засоби для чищення комп'ютера	комплекти	1	25
Паяльні матеріали	г	1	30
Конденсатори	шт	2	60
Вентилятори	шт	2	50
Засоби для прибирання приміщень	л	0,1	2

У процесі діяльності обсяги необхідних запасів будуть коригуватися залежно від зміни попиту в розрізі асортименту послуг, що надаються комп'ютерним сервісом.

6. Фінансовий план

Для перевірки доцільності вкладення коштів у проект відкриття комп'ютерного сервісу необхідно обчислити ряд фінансових показників та провести їх аналіз.

Таблиця 6.1

Розрахунок амортизації

Найменування об'єкта, що амортизується	Загальна вартість, грн	Термін експлуатації	Місячна сума амортизації, грн	Річна сума амортизаційних відрахувань, грн
Комп'ютерне оснащення	22824	3	634,00	7608
Меблі	11500	5	191,67	2300
Інструменти, прилади та інвентар	5000	4	104,16	1250
<i>Усього</i>	39324	—	929,83	11158

Таблиця 6.2

Витрати на заробітну плату

Посада	Кількість осіб	Заробітна плата за місяць	Заробітна плата за місяць, усього	Заробітна плата за рік	Річний розмір нарахувань на заробітну плату
Директор (виконує адміністративні та бухгалтерські функції)	1	2800	2800	33600	12351,36
Оператор- секретар (здійснює прийом замовлень та розподіл працівників між замовленнями)	1	1200	1200	14400	5293,44
Спеціалісти з обслуговування комп'ютерної техніки	3	2500	7500	90000	33084
Прибиральниця	1	950	950	11400	4190,64
<i>Усього</i>	—	7450	12450	149400	54919,44

Порахувавши всі витрати комп'ютерного сервісу, можна визначити необхідну суму інвестування для відкриття цього підприємства. Для відкриття й нормального функціонування необхідно врахувати суми основних витрат за I квартал, оскільки відбуватиметься освоєння виробництва і вихід на ринок.

У наступних кварталах роботи витрати на оренду приміщення, матеріальні та інші витрати будуть погашатися за рахунок валового прибутку. Також доцільно створити резерв для непередбачених витрат, тому що в перші місяці роботи такі ситуації є високоймовірними, а прибутки – мінімальними, їх може не вистачити на покриття всіх витрат. Із нарощенням обсягів надання послуг ця ситуація виправиться.

Таблиця 6.3

Розрахунок обсягу необхідних інвестицій

Найменування витрат	Сума, грн
Витрати на технічне устаткування	39324
Витрати на оренду приміщення	2500
Витрати на державну реєстрацію	500
Витрати на рекламу	2950
Витратні матеріали	1250
Інші витрати	3500
Непередбачені витрати	24976
<i>Усього</i>	75000

З урахуванням необхідного обсягу інвестицій планується організувати комп'ютерний сервіс у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, статутний капітал якого буде формуватися за рахунок внесків його засновників. Усі прибутки й збитки будуть розподілятися пропорційно частині учасника в статутному капіталі. За зобов'язаннями ТОВ, кожен учасник відповідає в межах своєї частки. Статутний капітал формується за рахунок внесків 3-х засновників, сума якого становить 75 тис. грн.

Частки засновників ТОВ, тис. грн:

- Іванов Н. В. – 30 (40 %);
- Петров Л. Ю. – 22,5 (30 %);
- Сидоров В. С. – 22,5 (30 %).

Таблиця 6.4

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту

Показники	0	I	II	III	IV	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Інвестиційні вкладення	– 75000							
Виручка від реалізації продукції (без ПДВ)		33304,5	61058,25	94362,75	111015	299740,5	399654	377451
Собівартість реалізованої продукції		33230,6	33426,68	33818,83	33965,89	134442	134192	134067
Валовий прибуток (збиток)		73,9	27631,57	60543,92	77049,11	165298,5	265462	243384
Адміністративні витрати		11397,84	11397,84	11397,84	11397,84	45591,36	45591,36	45591,36
Витрати на збут		2950	2850	1900	900	8600	8000	8000
Інші операційні витрати		20396,02	20396,02	20396,02	20396,02	81584,08	81584,08	81584,08
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)		– 34670	– 7012,29	26850,06	44355,25	29523,06	130286,6	108208,6
Податок на прибуток				6712,515	11088,81	7380,765	32571,64	27052,14
Чистий: прибуток (збиток)		– 34670	– 7012,29	20137,55	33266,44	22142,3	97714,92	81156,42
Амортизація		2789,5	2789,5	2789,5	2789,5	11158	11158	11158
Усього грошовий потік (CF)	– 75000	– 31880	– 4222,8	22927	36055,9	33300,3	108872,9	92314,42
PVIF (k = 25 %)	1	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,64	0,512
Дисконтований грошовий потік (DCF)	– 75000	– 25504,4	– 3378,23	18341,64	28844,75	26640,24	69678,67	47264,98
NPV								68583,89

При розрахунку чистої теперішньої вартості проекту прийнято коефіцієнт дисконтуванн, що дорівнює 25 %, щоб забезпечити власникам не тільки безризиковий відсоток прибутку, а й передбачити премію за ризик.

У результаті розрахунку визначено, що на кінець 3-го року NPV = 68583,89 грн. Також було визначено, що строк окупності проекту дорівнює 1 рік і 9 місяців.

Таблиця 6.5

Прогнозний баланс на початок роботи підприємства

	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012		
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030		
первісна вартість	031	39324	
знос	032		
Усього за розділом I	080	39324	
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	2500	
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130		
Товари	140		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
у національній валюті	230	24576	
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	27076	

Бізнес-планування: теорія та практика

III. Витрати майбутніх періодів	270	8600	
Баланс	280	75000	
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	75000	
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Усього за розділом I	380	75000	
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
Усього за розділом IV	620		
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	75000	

Таблиця 6.6

Прогнозний звіт про фінансові результати за 1 рік роботи

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	359688,6	

Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов

Податок на додану вартість	015	59948,1	
Акцизний збір	020		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	299740,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	134442	
Валовий:			
прибуток	050	165298,5	
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	45591,36	
Витрати на збут	080	8600	
Інші операційні витрати	090	81584,08	
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	29523,06	
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	29523,06	
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	7380,765	
Фінансові результати від звичайної діяльності:		22142,3	
прибуток	190		
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	22142,3	
збиток	225		

7. Оцінка ризиків

При створенні проекту будь-якого бізнесу необхідно приділити значну увагу аналізу ризиків, що можуть виникнути в процесі діяльності та завадити досягненню поставлених цілей. Щоб уникнути несподіваного настання несприятливих ситуацій, необхідно чітко уявляти всі можливі ризики діяльності комп'ютерного сервісу. Зважаючи на специфіку діяльності комп'ютерного сервісу, можна визначити реєстр основних ризиків.

Таблиця 7.1

Реєстр потенційних ризиків діяльності

Ризики	Вид ризику	Імовірність настання		Причини виникнення ризику	Заходи щодо мінімізації ризику
		бали	у частках одиниці		
Зростання витрат на оплату праці	Достатньо ймовірний	4	0,70	Постійне зростання мінімальної заробітної плати, діяльність профспілок	Підвищення продуктивності праці
Підвищення орендної плати	Достатньо ймовірний	4	0,60	Інфляція, ціни на нерухомість	Укладення довгострокових угод оренди
Зменшення обсягу надання послуг	Імовірний	3	0,48	Посилення конкуренції, падіння рівня життя населення	Підвищення конкурентних переваг, максимальне задоволення цільового сегмента, диверсифікація послуг
Зростання цін на матеріали	Імовірний	3	0,45	Інфляція	Використання дешевших матеріалів
Погіршення	Мала	2	0,37	Циклічність	Розробка

економічної ситуації	ймовірність			економіки, непослідовне реформування	стратегії дій в умовах погіршення економічної ситуації
Зниження якості послуг	Мала ймовірність	2	0,35	Поставка неякісних матеріалів, недбале ставлення до роботи працівників	Контроль якості роботи працівників, ретельний відбір постачальників

Аналіз чутливості реагування

Таблиця 7.2

Зміна обсягу надання послуг

Відхилення від базового рівня, %	Зміна обсягу надання послуг	Зміна NPV
+ 10	473812,02	130015,15
0	430738,2	68583,89
– 10	387664,38	24915,03

Таблиця 7.3

Зміна витрат на оплату праці

Відхилення від базового рівня, %	Зміна витрат на оплату праці	Зміна NPV
+ 10	224751,38	38144,48
0	204319,44	68583,89
– 10	183887,50	97969,22

Таблиця 7.4

Зміна орендної плати

Відхилення від базового рівня, %	Зміна витрат на оплату праці	Зміна NPV
+ 10	33000	64191,89
0	30000	68583,89

Бізнес-планування: теорія та практика

– 10	27000	72975,89
------	-------	----------

Із наведених таблиць видно, що NPV є найбільш чутливим до зміни обсягу надання послуг. Також значний вплив має зміна витрат на оплату праці. Зміна орендної плати впливає на NPV незначною мірою.

Для отримання додаткової інформації про вплив ризиків на діяльність підприємства необхідно провести оцінку розвитку комп'ютерного сервісу, виходячи з базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку.

Таблиця 7.5

Оцінка сценарію діяльності комп'ютерного сервісу

Сценарій розвитку	Імовірність	Відхилення DCF у %	Відхилення DCF у грн			Разом	NPV
			1-й рік	2-й рік	3-й рік		
Песимістичний	0,35	– 35	17316,16	45291,14	30722,24	93329,53	18329,53
Базовий	0,5	0	26640,24	69678,67	47264,98	143583,89	68583,89
Оптимістичний	0,15	+ 15	30636,28	80130,47	54354,73	165121,47	90121,47
Очікувана NPV							54225,5

Проведений аналіз ризиків показує, що навіть у песимістичному сценарії розвитку проект виходить прибутковим. Строк окупності проекту з урахуванням ризиків становить 2 роки і 5 місяців.

Список літератури

1. Агафонова Л. Г. Підготовка бізнес-плану : [практикум] / Л. Г. Агафонова, О. В. Рога. – К. : Знання, КОО, 2008.
2. Активізування інвестиційної діяльності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. Й. Вівчар ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л., 2004.
3. Баринов В. А. Бизнес-планирование / В. А. Баринов. – М. : Форум, Инфра-М, 2003. – 272 с.
4. Батлер Д. Бизнес-планирование / Д. Батлер. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.
5. Бекетова О. Бизнес-план: Теория и практика / О. Бекетова, В. Найденков. – М. : Альфа-Пресс, 2004.
6. Березин И. Маркетинговый анализ / И. Березин. – Изд-во : Журнал «Управление персоналом», 2004. – 352 с.
7. Бизнес-план: рекомендации по составлению. Нормативная база. – Изд-во : Приор, 2002. – 304 с.
8. Бизнес-планирование / С. М. Голяков. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2004.
9. Бизнес-планирование / К. В. Пивоваров. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 2005.
10. Бизнес-планирование / В. З. Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довдиенко. – РДЛ, 2005.
11. Бизнес-планы. Полное справочное руководство. Серия: Экономика. – Изд-во : Лаборатория Базовых Знаний, 2001. – 240 с.
12. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : [навчальний посібник]. – Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиденко, О. Г. Дерев'янка. – К. : КНЕУ, 2002.
13. Бойчик І. М. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / І. М. Бойчик. – К. : Атіка, 2004.
14. Бойчик І. М. Економіка підприємств / І. М. Бойчик, П. С. Харів, М. І. Хончак. – Львів : Вид-во «Сполом», 1998.

15. Бринк И. Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. Для студентов вузов / И. Ю. Бринк, Н. А. Савельева. – М. : Феникс, 2003. – 384 с.
16. Буров В. Бизнес-план фирмы / В. Буров, А. Ломакин. – М. : Инфра-М, 2004.
17. Буянов В. Рискология. Управление рисками / В. Буянов, К. Кирсанов, Л. Михайлов. – Изд-во : Экзамен, 2003.
18. Бэнгз Д. Руководство по составлению бизнес-плана / Д. Бэнгс. – Изд-во : Финпресс, 1998. – 256 с.
19. Бяхмом Л. С. Экономика фирмы / Л. С. Бяхмом. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 1999.
20. Валдайцев С. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия / С. Валдайцев. – Изд-во : Юнити, 2002.
21. Варваринская Л. С чего начать и как преуспеть в MLM. Практические рекомендации по успешному построению бизнеса / Л. Варваринская. – Изд-во : Фаир-Пресс, 2004. – 96 с.
22. Вест А. Бизнес-план / А. Вест. – Изд-во : Проспект, 2004.
23. Вествуд Дж. Как написать маркетинговый план / Дж. Вествуд. – СПб. : Нева, 2004.
24. Воронцовский А. В. Методы обоснования инвестиционных проектов в условиях определенности / А. В. Воронцовский. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета, ОЦЭиМ, 2004.
25. Галенко В. П. Бизнес-план. Практикум / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – Изд-во : Бератор-Пресс, 2002.
26. Головань С. И. Бизнес-планирование / С. И. Головань. – Изд-во : Феникс, 2002.
27. Голяков С. Бизнес-планирование : [учебное пособие] / С. Голяков. – СПб. : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2004.
28. Горемыкин В. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В. Горемыкин. – М. : Ось-89, 2004.

29. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. – 3-е изд., доп. и перераб. / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : Ось-89, 2002.
30. Горемыкин В. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. Горемыкин, Н. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.
31. Грузинов В. П. Экономика предприятия и предпринимательство / В. П. Грузинов. – М. : Софит, 1994.
32. Гусева Т. Как начать свой бизнес / Т. Гусева. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
33. Дейли Джон Л. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества / Л. Дж. Дейли. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
34. Демьяненко С. Р. Основы бизнес-планирования туристской фирмы / С. Р. Демьяненко. – Изд-во : Советский спорт, 2002. – 304 с.
35. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер. – М. : Вильямс, 2003.
36. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – СПб. : Питер, 2001.
37. Ершов В. Ф. Бизнес-проектирование. Руководство по применению / В. Ф. Ершов. – СПб. : Питер, 2005.
38. Есипов В. Оценка бизнеса / В. Есипов, Г. Маховикова, В. Терехова. – СПб. : Питер, 2001.
39. Желязны Д. Бизнес-презентация. Руководство по подготовке и проведению / Д. Желязны. – Изд-во : Институт комплексных стратегических исследований, 2004.
40. Завгородняя А. В. Маркетинговое планирование / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – СПб. : Питер, 2002.
41. Зелль А. Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов : [учебное пособие] / А. Зелль. – М. : Ось-89, 2001.

42. Зигель Эрик С. Пособие по составлению бизнес-плана / С. Э. Зигель. – М. : МТ-Пресс, 2002.
43. Иванов Л. Н. Методы принятия решений бизнес-плана. Эвристика / Л. Н. Иванов, А. Л. Иванов. – Изд-во : Приор, 2004.
44. Как начать свой бизнес. Тренинг-курс. Раздел 6. Агентство по развитию предпринимательства (АРП), 2000.
45. Карлберг К. Бизнес-анализ с помощью Excel. Аналоги / К. Карлберг. – М. : Вильямс, 2000. – 480 с.
46. Коллекция бизнес-планов реальных проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/business-plan/samples/index.shtml>.
47. Куденко М. Ю. Бізнес-план підприємства. Основні принципи підготовки / М. Ю. Куденко, Е. С. Гончаров. – Х. : Штрих, 2001.
48. Курбангалеева О. А. Как реорганизовать предприятие? Преобразование. Разделение. Выделение. Присоединение. Слияние / О. А. Курбангалеева. – Изд-во : Вершина, 2004. – 192 с.
49. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий (CD-ROM) / С. Левицки. – Изд-во : Баланс-Клуб, 2004.
50. Лудольф Ф. Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация (CD-ROM) / Ф. Лудольф, С. Лихтенберг. – Изд-во : Олма-Пресс, 2004.
51. Любанова Т. Бизнес-план : [учебно-практическое пособие] / Т. Любанова, Л. Мясоедова, Т. Грамотенко, Ю. Олейникова. – Изд-во : Книга-сервис, 2004.
52. Макаревич Л. Бизнес-планирование для малого предприятия / Л. Макаревич. – Изд-во : Вершина, 2003.
53. Максютлов А. А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет : [учебно-практическое пособие] / А. А. Максютлов. – Изд-во : Приор, 2002.
54. Максютлов А. Бизнес планирование развития предприятия / А. Максютлов. – Изд-во : Альфа-Пресс, 2005.

55. Методические рекомендации по разработке бизнес-плана развития сельскохозяйственного предприятия, крестьянского (фермерского) хозяйства. – Изд-во : Финансы и статистика, 2003.
56. Микалко М. Энциклопедия бизнес-идей. Тренинг креативности / М. Микалко. – СПб. : Питер, 2003.
57. Мороз Ю. Как начать собственный бизнес. Руководство для начинающих / Ю. Мороз. – Изд-во : Феникс, 2005.
58. Мороз Ю. 1000 и 1 идея для вашего бизнеса / Ю. Мороз. – Изд-во : Феникс, 2004.
59. Мюррей Я. Франчайзинг / Я. Мюррей. – СПб. : Питер, 2004.
60. Ниренберг Д. Работа над ошибками в бизнесе / Д. Ниренберг. – М. : Росмэн-Пресс, 2004.
61. Орлова Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. – Изд-во : Омега-Л, 2004.
62. Павлов А. Разработка бизнес плана / А. Павлов. – Изд-во : Альянс-пресс, 2004.
63. Пелих А. С. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес. Анализ. Методика. Практикум / А. С. Пелих. – М. : Ось-89, 2001.
64. Петерсон С. Бизнес-планы для «чайников» / С. Петерсон, П. Тиффани. – Изд-во : Вильямс, Диалектика, 2003.
65. Попов В. Сборник бизнес-планов. С рекомендациями и комментариями / В. Попов, С. Ляпунов, С. Млодик, А. Зверев. – Изд-во : КноРус, 2004.
66. Портер М. Конкуренция : [учебное пособие] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2002.
67. Практикум по разработке бизнес-плана / Л. Ф. Сухова [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2005.
68. Пэнди П. Путь Шести сигм: практическое руководство для команды внедрения / П. Пэнди, Р. Ньюман, Р. Кэвенег. – Изд-во : Компания р.m.Office, 2005.
69. Райан Д. Малый бизнес. Бизнес-план предпринимателя / Д. Райан, Г. Хидьюк. – 6-е изд. – СПб. : Нева, 2003. – 608 с.

70. Сборник бизнес-планов: С рекомендациями и комментариями / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Г. Млодик, А. А. Зверев. – Изд-во : КноРус, 2005.
71. Сергеев А. Экономические основы бизнес-планирования / А. Сергеев. – М. : Юнити-Дана, 2004.
72. Серия: Психология бизнеса. – Изд-во : Феникс, 2004.
73. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – Изд-во : Книга-сервис, 2005.
74. Станиславчик Е. Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами / Е. Н. Станиславчик. – М. : Ось-89, 2001.
75. Стоун Ф. Бизнес-план / Ф. Стоун. – Изд-во : НІРРО, 2004.
76. Ступакова М. Девять шагов бизнес-планирования / М. Ступакова. – М. : ОЛІМА-ПРЕСС Инвест, Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с.
77. Сухова Л. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия / Л. Сухова, Н. Чернова. – М. : Финансы и статистика, 2002.
78. Технология бизнес-планирования / А. И. Кузнецов, И. Н. Омельченко. – М. : Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, 2005.
79. Уткин Э. А. Бизнес-планирование : [курс лекций] / Э. А. Уткин, Б. А. Котляр, Б. М. Рапопорт. – Изд-во : Экмос, 2002.
80. Уткин Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э. А. Уткин, А. И. Кочетков. – М. : Тандем, Экмос, 2001.
81. Ушаков И. Бизнес-план / И. Ушаков. – СПб. : Питер, 2005.
82. Финансовый менеджмент: теория и практика : [учебник] / [под ред. Е. С. Стояновой]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Перспектива, 2000.
83. Финч Б. 30 минут для подготовки бизнес-плана / Б. Финч. – Изд-во : Лори, 2000. – 80 с.
84. Финч Б. Как написать бизнес-план / Б. Финч. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
85. Ханк Д. Бизнес-прогнозирование / Д. Ханк. – 7-е изд. – М. : Вильямс, 2003.

86. Ханк Джон Э. Бизнес-прогнозирование / Э. Д. Ханк, Д. У. Уичерн, А. Дж. Райтс. – М. : Вильямс, 2003. – 656 с.
87. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001.
88. Цвиркун А. Д. Анализ инвестиций и бизнес-план: Методы и инструментальные средства / А. Д. Цвиркун, В. К. Акинфиев. – М. : Ось-89, 2005.
89. Цигилик І. І. Аналіз і розробка інвестиційних проєктів : [навчальний посібник] / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, М. М. Білий, О. І. Мозіль. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005.
90. Черняк В. З. Бизнес-планирование / В. З. Черняк. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 470 с.
91. Черняк В. З. Бизнес-планирование : [учебник для вузов]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
92. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проєктів : [конспект лекцій] / Б. М. Щукін. – К. : МАУП, 2002.
93. Rachman D. J. Business today [Текст] / D. J. Rachman, M. H. Mescon ; consult. ed. C. Bovee, J. Thill. – NY : Random House, Business division, 1987. – 643 p.: ill.
94. Samuelson P. Economics / P. Samuelson, W. Nordhaus. – NY : McGraw-Hill, 1985.
95. Siegel J. Dictionary of Accounting Terms. Barron's Education Series / J. Siegel, J. Shim. – NY : Inc., 1987.

-

ДЛЯ ПОДАТОК

ДЛЯ ПОДАТОК

Навчальне видання

**Юрій Юрійович ВЕРЛАНОВ,
Олександр Юрійович ВЕРЛАНОВ**

Бізнес-планування:
теорія та практика

Навчальний посібник

Друкується в авторській редакції.

Технічний редактор, комп'ютерна верстка, дизайн обкладинки *А. Іщенко.*
Друк *О. Мішалкіна.* Фальцювальньо-палітурні роботи *Ю. Шаповалова.*

Підп. до друку 05.05.2014 р.

Формат 70х84¹/₁₆. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.

Ум. друк. арк. 14,18. Обл.-вид. арк. 8,54.

Тираж 150 пр. Зам. № 4404.

Видавець і виготовлювач: ЧДУ ім. Петра Могили.

54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.

Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chdu.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3460 від 10.04.2009 р.