НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Т. М. Кірік

**КОРОТКИЙ КУРС БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Навчальний посібник

(виправлено і доповнено)

Харків

Видавництво НУА

2023

**ЗМІСТ**

ВСТУП7

ЧАСТИНА 1. БІЗНЕС-ПЛАН: ФУНКЦІЇ, СТРУКТУРА, ТЕХНОЛОГІЯ9

ГЛАВА 1. БІЗНЕС-ПЛАН ТА ЙОГО МІСЦЕ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ9

1.1. Бізнес-планування – одна з функцій управління9

1.2. Цілі планування і види планів9

1.3. Оперативні та стратегічні елементи в бізнес-плані10

1.4. Визначення бізнес-плану12

1.5. Бізнес-план: свобода і обмеження14

1.6. Особливості складання бізнес-планів для зарубіжних   
 інвесторів15

1.7. Висновки15

1.8. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для   
 самоконтролю 16

ГЛАВА 2. ТИПОВА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЙОГО РОЗДІЛІВ17

2.1. Типова структура бізнес-плану17

2.2. Короткий зміст розділів за допомогою

описового методу20

2.3. Висновки26

2.4. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для   
 самоконтролю27

ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ28

3.1. Основні принципи планування і послідовність

розробки28

3.2. Відмінності: визнання і відображення29

3.3. Наступність і основні узгодження30

3.4. Аналіз і перевірка бізнес-плану на загальну узгодженість   
 (експертиза)34

3.5. Необхідність формування інформаційного поля для розробки   
 бізнес-планів35

3.6. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-планів35

3.7. Висновки36

3.8. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для   
 самоконтролю36

ГЛАВА 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ38

4.1. Розробка стратегії - необхідна умова для роботи над   
 бізнес-планом38

4.2. Аналіз зовнішнього середовища39

4.3. Аналіз внутрішнього середовища бізнесу43

4.4. Загальна оцінка стратегічної позиції бізнесу44

4.5. Визначення місії підприємства45

4.6. Вибір та обґрунтування цілей46

4.7. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії47

4.8. Висновки48

4.9. Рекомендації для самостійної роботи та питання для  
 самоконтролю48

ЧАСТИНА 2. МАРКЕТИНГ-БЛОК У БІЗНЕС-ПЛАНІ4

9

ГЛАВА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ЇЇ ВІДОБРАЖЕННЯ В

БІЗНЕС-ПЛАНІ49

5.1. Конкурентоспроможність товару і компанії та фактори, які їх   
 визначають49

5.2. Вибір продукції (товару, послуги) і його зв'язок зі стратегією50

5.3. Зміст розділу «Товар (продукт, послуга)» за допомогою тестів51

5.4. Приклади опису розділу «Продукт / послуга»52

5.5. Зміст розділу «Компанія» за допомогою тестів54

5.6. Приклади опису розділу «Компанія»55

5.7. Висновки56

5.8. Рекомендації для самостійної роботи та питання для   
 самоконтролю57

ГЛАВА 6. МАРКЕТИНГ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ58

6.1. Структура і зміст маркетинг-блоку58

6.2. Ємність ринку і потенційний об’єм продажу - відображення в   
 бізнес-плані58

6.3. Основні методи складання прогнозів продажів60

6.4. Зміст розділу «Ринок збуту» за допомогою тестів62

6.5. Зміст розділу «Аналіз конкурентів» за допомогою тестів62

6.6. Висновки63

6.7. Рекомендації для самостійної роботи та питання для  
 самоконтролю64

ГЛАВА 7. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЇЇ ВІДОБРАЖЕННЯ В   
БІЗНЕС-ПЛАНІ66

7.1. Зміст розділу «Стратегія маркетингу» і цілі його складання66

7.2. Політика ціноутворення і її відображення в плані67

7.3. Схеми розповсюдження товарів (послуг)68

7.4. Методи стимулювання продажів (збуту) та післяпродажне   
 обслуговування68

7.5. Реклама і розрахунок витрат на неї70

7.6. Формування громадської думки про компанію і її послуги71

7.7. Висновки71

7.8. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для   
 самоконтролю72

ЧАСТИНА 3. ВИРОБНИЧИЙ БЛОК В БИЗНЕС-ПЛАНІ73

ГЛАВА 8. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН73

8.1. Головна мета складання і структура розділу  
 «Виробничий план»73

8.2. Послідовність розрахунку і обґрунтування виробничої  
 програми74

8.3. Обґрунтування можливостей продажу та потужностей75

8.4. Обґрунтування економічної доцільності77

8.5. Розрахунки і обґрунтування потреб в ресурсах78

8.6. Зміст розділу «План виробництва» за допомогою тестів79

8.7. Висновки82

8.8. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для  
 самоконтролю82

ГЛАВА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН84

9.1. Призначення розділу і роль в бізнес-плані84

9.2. Зміст розділу «Організаційний план» за допомогою тестів84

9.3. Структура розділу і послідовність розробки та опису85

9.4. Підходи до створення ефективної організаційної структури89

9.5. Реструктуризація та формування оптимальних організаційних   
 структур90

9.6. Висновки91

9.7. Рекомендації для самостійної роботи та питання для  
 самоконтролю91

ЧАСТИНА 4. ФІНАНСОВИЙ БЛОК У БІЗНЕС-ПЛАНІ92

ГЛАВА 10. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН: ВІД ПРОДАЖІВ ДО ПРИБУТКОВОСТІ92

10.1. Структура і зміст фінансового блоку. Стандарти інформації92

10.2. Структура, зміст і порядок розробки власне фінансового  
 плану94

10.3. Прогноз обсягів продажів95

10.4. Прогноз прибутку і збитків97

10.5. Обґрунтування доцільності організації та ведення бізнесу100

10.6. Рентабельність продажів – початковий доказ прибутковості103

10.7. Висновки104

10.8. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для  
 самоконтролю 105

ГЛАВА 11. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН: ВІД БАЛАНСУ ДО РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ І ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ106

11.1. Прогнозний баланс106

11.2. Прогнозування власного оборотного капіталу110

11.3. Прогноз руху грошових коштів111

11.4. Технологія складання прогнозу руху грошових коштів113

11.5. Фінансові коефіцієнти115

11.6. Технологія складання прогнозу фінансових коефіцієнтів116

11.7. Висновки117

11.8. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для  
 самоконтролю118

ГЛАВА 12. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ119

12.1. Роль і значення розділу «Стратегія фінансування»119

12.2. Обґрунтування розмірів інвестування119

12.3. Вибір джерела фінансування інвестицій121

12.4. Визначення вартості інвестицій124

12.5. Обґрунтування ефективності бізнес-плану: показники і методи   
 розрахунку126

12.6. Висновки131

12.7. Рекомендації для самостійної роботи та питання для  
 самоконтролю131

ГЛАВА 13 ЮРИДИЧНИЙ ПЛАН. ОЦІНКА ТА СТРАХУВАННЯ  
РИЗИКІВ133

13.1. Роль і значення юридичного плану133

13.2. Зміст розділу «Юридичний план» за допомогою тестів134

13.3. Особливості подання юридичної інформації в плані134

13.4. Мета складання розділу Оцінка ризиків та страхування134

13.5. Основні види ризиків135

13.6. Оцінка ризиків та програма захисту137

13.7. Зміст розділу «Оцінка ризиків та страхування» за допомогою тестів139

13.8. Висновки140

13.9. Рекомендації для самостійної роботи та питання для  
 самоконтролю 140

ЧАСТИНА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО ПРЕЗЕНТАЦІЯ141

ГЛАВА 14. РЕЗЮМЕ БІЗНЕС-ПЛАНУ І ЙОГО ПРЕЗЕНТАЦІЯ141

14.1. Роль «Резюме» в бізнес-плані141

14.2. Основні вимоги до змісту і форми резюме141

14.3. Додатки та коментарі в бізнес-плані142

14.4. Презентація бізнес-плану: цілі, значення, зміст143

14.5. Підготовка презентації144

14.6. Способи і прийоми досягнення ефективності презентацій146

14.7. Висновки147

14.8. Методичні рекомендації та питання для самоконтролю148

ГЛАВА 15. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБІТ ПО ФОРМУВАННЮ  
БІЗНЕС-ПЛАНУ149

15.1. Прийоми роботи над бізнес-планом149

15.2. Основні принципи роботи в групі149

15.3. Організація колективної розробки бізнес-плану150

15.4. Експертиза бізнес-плану153

15.5. Висновки154

15.6. Методичні рекомендації та питання для самоконтролю154

ЧАСТИНА 6. ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ155

ГЛАВА 16. СТВОРЕННЯ КАБІНЕТУ АПАРАТНОЇ КОСМЕТОЛОГІЇ «LIGHT TOUCH»155

ГЛАВА 17. СТВОРЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ЕЛЕМЕНТІВ КРІПЛЕННЯ ДЛЯ ПРОФІЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ З ГІПСОКАРТОНУ182

ГЛАВА 18. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ ОСОБИСТОЇ ГІГІЄНИ ЧЕРЕЗ АВТОМАТИ ПОШТУЧНОГО ПРОДАЖУ – КОНДОМАТИ193

ЧАСТИНА 7. ДОДАТКИ210

ДОДАТОК А. РІЗНІ ЗРАЗКИ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ210

ДОДАТОК Б. ПЕРЕЛІК ДАНИХ ДЛЯ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО КОМПАНІЮ ТА ІЇ МІСЦЕ НА РИНКУ212

ДОДАТОК В. РОЗРАХУНОК І ОБГРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ (ФОРМУЛИ)213

ДОДАТОК Г. ДЕТАЛІЗОВАНИЙ ПРОГНОЗНИЙ БАЛАНС (РЕЗУЛЬТАТИ ПРИКЛАДУ ПРОГНОЗУ)218

ДОДАТОК Д. ОСНОВНІ ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ

(ФОРМУЛИ, НОРМИ)219

ДОДАТОК Е. ПРОГНОЗ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ (РЕЗУЛЬТАТИ ПРИКЛАДУ ПРОГНОЗУ)225

ЛІТЕРАТУРА228

# ВСТУП

Ніхто не може з повною упевненістю сказати яким буде майбутнє. Передбачити його і, якщо можливо, змінити на краще - один із способів виживання. Можна багато говорити про недоліки планування взагалі і бізнес планування зокрема. Однак, слід визнати, що в практиці підприємництва бізнес-план - один з найбільш поширених і дієвих інструментів менеджера.

Учбовий посібник призначений для тих, хто вперше приступає до написання бізнес-плану. Це стосується насамперед студентів, які почали вивчення курсів, присвячених питанням планування взагалі і розробки бізнес-планів, зокрема.

Крім того, посібник може зацікавити тих, хто, займаючись реальним бізнесом, відчув необхідність в плануванні своєї діяльності або виникла необхідність подання свого бізнес-плану зацікавленим користувачам (інвесторам та іншим особам і організаціям).

Структура і сутність посібника відповідає навчальним планам магістерських програм за напрямом «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування». Крім того, слід зауважити, що бізнес-планування в цілому носить інвестиційний характер і тісно пов'язане з інвестиційно-фінансовим менеджментом. Особливість посібника – фокусування погляду на бізнес-план як документ інвестиційного контакту і спілкування, тобто для зовнішнього користування.

Матеріал, викладений в посібнику розділений на 7 частин. Кожна з перших 6 частин складається з декількох глав, які об'єднує певний напрям теорії і практики, а послідовність розташування відображає технологію розробки і обґрунтування бізнес-плану. Сьома частина – додатки.

**Перша частина** «Бізнес-план: функції, структура, технологія» присвячена місцю бізнес-плану в системі управління, розглядає питання цілей і видів планів, особливостей бізнес-планів для зовнішнього користування, принципів планування, технологію розробки та обґрунтування бізнес-планів, формування стратегії, як основи бізнес-плану.

**Друга частина** «Маркетинг в бізнес-плані» присвячена основному етапу розробки бізнес-плану і починається із поняття конкурентоспроможності та його значення для бізнес-плану. Далі розглядаються: структура маркетинг-блоку по розділах, методи розрахунку і обґрунтування основних показників і стратегія маркетингу як комплекс інструментів які допомагають реалізувати можливості ефективно продавати.

**Третя частина** «Виробничий блок» об'єднує виробничий і організаційний плани. «Виробничий план» розглядає процес створення і обґрунтування можливостей виробляти продукт, або надавати послугу (показники, методи та послідовність розрахунку, правила подання). «Організаційний план» присвячений обґрунтуванню наявності та достатнього рівня кадрів та менеджменту, формуванню оптимальної організаційної структури, що забезпечує ефективність управління бізнесом.

**Четверта частина** «Фінансовий блок» присвячена фінансовому плану, юридичному плану та аналізу ризиків. У ній розглядаються питання економічної ефективності та стратегії фінансування (показники, методи, послідовність розрахунку та критерії), юридичні аспекти бізнесу, підходи до оцінки ризиків та їх мінімізації.

**П’ята частина** «Організація розробки бізнес-плану та його презентація» розглядає основні підходи до складання резюме бізнес-плану, процедури підготовки та проведення презентації, прийоми розробки бізнес-плану, правила формування робочої команди та роботи в групі.

Після кожної глави в частинах 1-5 наведено короткі висновки/резюме, які дають змогу швидше зрозуміти та засвоїти ключові елементи поданої інформації. Крім того, після кожної глави надано рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю. В деяких главах наведено приклади розрахунків, або опису окремих розділів, що допомагають зрозуміти як це робиться, що це означає і які висновки можуть бути зроблені.

**У шостій частині** «Практичні приклади бізнес-планів» наведено приклади по створенню нових бізнесів. Вони розрізняються напрямками діяльності (бізнесу): надання послуг, виробництво, торгівля. Бізнес-плани були розроблені в різні періоди магістрантами кафедри «Економіка та право», відображають точку зору авторів і відповідність розрахунків часу розробки. Наведені бізнес-плани рекомендуються для самостійної роботи, як основа для експертизи обґрунтованості і привабливості бізнес-ідей. Вони також допомагають засвоїти матеріал та почати самостійну роботу над власним бізнес-планом.

**У сьомій частині** «Додатки» наведено матеріали, які деталізують деякі аспекти (додаткові приклади, зразки, формули, розрахунки показників).

# ЧАСТИНА 1. БІЗНЕС-ПЛАН: ФУНКЦІЇ, СТРУКТУРА, ТЕХНОЛОГІЯ

## ГЛАВА 1. БІЗНЕС-ПЛАН ТА ЙОГО МІСЦЕ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

### Бізнес-планування – одна з функцій управління

Теорія і практика управління розглядають бізнес-планування як складовий елемент загальної системи управління, відводячи йому перше місце в організації менеджменту. Так, А. Файоль виділяє 5 основних функцій управління: планування, організація, розпорядження, координація, контроль. Х. Мескон вважає, що управління включає в себе 4 групи функцій: планування, організацію, мотивацію і контроль. При цьому стає ясно, що планування вирішує важливі завдання управління [52, 57].

Бізнес-план являє собою письмовій документ - результат планування. Традиційно вважається, що як письмовий документ, бізнес-план використовується для залучення інвестицій для реалізації будь-якого проекту. Це пов'язано з тим, що інвестори ніколи не приймають рішення про виділення коштів без ретельного знайомства з проектом. Завдання бізнес-плану - переконати інвестора в доцільності інвестицій для реалізації запропонованої ідеї. Таким чином, в бізнес-плані викладаються: суть підприємницької ідеї та способи її реалізації, виходячи з характеристики ринкової ситуації, виробничих і організаційних можливостей, фінансових потреб і особливостей управління.

Однак є й інша, не менш важлива функція бізнес-плану - внутрішня. Вона полягає в тому, що в ринковій економіці бізнес потребує постійного плануванні для забезпечення адекватності управлінських рішень. Основним інструментом для цього є бізнес-план, що допомагає порівнювати намічені цілі та досягнуті результати.

Крім того, бізнес-план є базою для створення та ефективного використання інших інструментів управління. Так, важко переоцінити значення бізнес-плану для формування системи бюджетування в компанії, або інвестиційних документів (меморандумів). І нарешті, без хорошого бізнес-плану компанія не може обґрунтовано оцінити свою реальну вартість на ринку.

### Цілі планування і види планів

Залежно від спрямованості і масштабів діяльності, а також цілей розробки змінюються обсяг, зміст і ступінь деталізації бізнес-плану. Розрізняють бізнес-плани:

* для зовнішнього і внутрішнього користування;
* для нових (створюваних) компаній і тих що розширюються або потребують реструктуризації;
* для малого, середнього і великого бізнесу;
* для традиційних і нових продуктів;
* проектів, компаній і підрозділів,
* для різних сфер діяльності (виробництво, торгівля, послуги та ін.).

Якщо розглядати бізнес-план як документ, що є результатом планування, то його структура і зміст повинні відображати зв’язок з видами та інструментами планування. Під видами планування розуміється його поділ на стратегічне та поточне. Одна з ознак такого поділу (хоча із застереженням про галузеві особливості) – горизонт або період планування, тобто глибина прогнозу на майбутнє. Значна частина авторів вважає плани з горизонтом на 3 роки довгостроковими, тобто стратегічними, що повинні враховувати можливі суттєві зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі бізнесу. Відповідно, плани з меншим прогнозним періодом відносять до поточних.

Однак, бізнес-план являє собою систему планів, тому що, крім перспективного плану включає в себе і поточний план. Бізнес-план має явну стратегічну спрямованість і тому включає в себе перспективну програму діяльності підприємства (компанії, фірми) або підрозділу. Вона розрахована, як правило, на 3-5 років і містить в собі концепцію розвитку, стратегію, обґрунтування вибору цілей і шляхів їх досягнення. Поточний план (перший рік) наводиться з розбивкою по місяцях. Показники другого року даються з розбивкою по кварталах, а всі наступні - річні.

Якщо розглядати поточний або перспективний план по структурі, то можна побачити, що бізнес-план складається з блоків, кожен з яких представляє собою самостійний план (маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та ін.). Всі вони пов'язані між собою загальною стратегією, яка відображає певний рівень якісної узгодженості ідеї, а сукупність кількісних показників кожного розділу відображає ступінь кількісної узгодженості (пропорційності).

### Оперативні та стратегічні елементи в бізнес-плані

Стратегічне планування існує як самостійна сфера наукового знання, і це не викликає сумніву. Стосовно бізнес-плану і технології його розробки та його зв’язку зі стратегічним плануванням існує дві точки зору. Перша не пов’язує прямо бізнес-план зі стратегічним плануванням, друга вважає його підготовчим етапом розробки. Ця різниця має причини, які виявляються при більш детальному розгляді зазначених точок зору.

Відповідно до першої точки зору, що виникла як результат появи нової синтетичної сфери науки і практики – управління проектами (Project Management) – бізнес-план є складовою концепції управління проектами.

Розвиток будь-якого проекту може бути представлений у вигляді циклу, що включає три фази: передінвестиційну, інвестиційну та оперативну. Кожна з фаз ділиться на етапи. Зв’язки і послідовність фаз наведені в табл.1.1. Як видно з таблиці 1.1. і опису першої точки зору, бізнес-план знаходиться в передінвестиційній фазі. Попереднє ТЕО (техніко-економічне обґрунтування) розглядається як проміжний етап між дослідженням факторів сприяючих проекту і детальним бізнес-планом. Таким чином, стратегічне планування проводиться на етапі ТЕО, тобто до початку розробки бізнес-плану.

Таблиця 1.1. Фази проектного циклу

|  |
| --- |
| Передінвестиційна фаза |
| Аналіз інвестиційних можливостей (Identification) |
| **Попереднє техніко-економічне обґрунтування ТЕО (Pre-Feasibility)** |
| Аналіз альтернатив проекту та попередній вибір (Feasibility Study) |
| **Бізнес-план** |
| Доповідь про інвестиційні можливості (Appraisal report) |
| Інвестиційна фаза |
| Переговори та укладення контрактів (Negotiating & Contacting) |
| Проектування (Engineering Design) |
| Будівництво (Construction) |
| Маркетинг (Pre-Production Marketing) |
| Навчання (Training) |
| Експлуатаційна (оперативна) фаза |
| Приймання і запуск (Commissioning & Start) |
| Заміна обладнання (Replacement) |
| Розширення, інновація (Expansion, Innovation) |

Відповідно до другої точки зору, що виникла як результат практичної діяльності з розробки бізнес-планів, існує три основних етапи розробки бізнес-плану: початковий, підготовчий, основний [59]. Опис змісту, підготовчого етапу розробки співпадає з роботами, що виконуються в передінвестиційній фазі в процесі стратегічного планування. Тобто «підготовча стадія розробки бізнес-плану відповідає логікі процесу стратегічного планування» [59]. Порівняльний аналіз зв’язку між стратегічним плануванням і технологією розробки бізнес-плану підтверджує його наявність і необхідність складання бізнес-плану після завершення стратегічного планування, тобто на основі його результатів [84].

Стратегічна спрямованість бізнес-плану складається не тільки з горизонту планування (3-5 років). Наявність стратегії це другий необхідний елемент бізнес-планування як процесу і бізнес-плану, як письмового документу. Вона диктує вектор та принципи розвитку бізнесу, створює якісне середовище для узгодження основних параметрів бізнесу.

### Визначення бізнес-плану

Існує багато прикладів визначення бізнес-плану, як інструменту управління. Обговорювані стратегічні та поточні елементи бізнес-планування знайшли відображення у визначенні бізнес-плану.

Таблиця 1.2. Приклади визначення бізнес-плану

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення | Автори |
| Це комплексний багатофункціональний письмовий документ, в якому викладено суть підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. | С. Ф. Покропівний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко [59, c.6] |
| Програма (моделювання) діяльності підприємства на поточний період (1 рік) і перспективний період (2−5 років) | М. Н. Скворцов [73, c. 4] |
| Всебічний опис бізнесу і середовища, в якому він діє, а також системи управління, якої він потребує для досягнення поставлених цілей | Європейська комісія, Генеральний директорат IA, ТАСІС [28, c.5] |
| Бізнес-план є документом, який містить систему ув’язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. | Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак, З. С. Варналій, Р.Р. Білик, Макаренко С.М., Олейник Н.М.  [19, с.10-11; 13, с.6; 14, с. 6] |
| Бізнес-план − обов’язковий письмовий документ, що підсумовує ділові можливості та перспективи та роз’яснює, як ці можливості можуть бути реалізовані наявною командою управлінців (менеджерів). | В. Ф. Шудра, А. Н. Белічко [82, c. 4] |
| Це поширений у ринковій економіці інструмент менеджменту, основа конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики ведення бізнесу. | Л. Г. Агафонова, О. В. Рога [3, c. 5] |

Продовження Таблиці 1.2. Приклади визначення бізнес-плану

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення | Автори |
| Бізнес-план являє собою комплексний план розвитку фірми та служить, поряд зі звітними документами, головним аргументом для обґрунтування інвестицій | М. Ф. Бойко, Г. Є. Мазіев, Д. І. Мазуренко [12, с.59] |
| Бізнес-план – це лише програма. І як будь-яка програма, це лише спосіб, що дозволяє простежити через рівні проміжки часу досягнення результатів фактичної роботи і тим самим отримати можливість відреагувати на потенційні проблеми, що можуть виникнути в роботі, а потім при необхідності змінити або відкорегувати бізнес-стратегію | Д. Батлер [16, с.11] |
| Це комплексний багатофункціональний письмовий документ, в якому викладено суть підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним**, прогнозовані очікувані результати від реалізації запропонованої комерційної ідеї.** | В. О., Козловський, Лесько О.Й. [41, с.7] |

В одних джерелах визначення явно відображений тільки один елемент, в інших – обидва одночасно, в деяких − поняття документа замінено процесом його використання при управлінні бізнесом, в якому також присутні обидва елементи.

Спільними елементами в цих визначеннях є розуміння бізнес-плану, як важливого документа в системі управління бізнесом, в якому міститься інформація про майбутнє бізнесу, яке можливо враховуючи певні фактори і цілеспрямовано до змін складових бізнесу. Цікаво відзначити що в деяких джерелах вказується на зворотний зв’язок – розробка бізнес-плану допомагає сформулювати стратегію. Із зростанням бізнесу і внутрішнього усвідомлення менеджерами необхідності поліпшення якості планування й управління в усіх сферах бізнесу для них це стає актуальним.

Збільшення періоду планування – не простий механічний перехід. Усвідомлення цього приводить до стратегічного планування, що вимагає спеціальних знань і навичок з досліджень внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, застосування спеціальних інструментів аналізу та прогнозу. Сильними каталізаторами такого переходу виступають або посилення конкурентної боротьби, або необхідність отримання зовнішніх інвестицій для розвитку, або те й інше разом.

**Бізнес-план** це письмовий документ, в якому відображена сутність ідеї створення нового або розвитку діючого бізнесу, у рамках обраної стратегії, наведено комплекс інформації (маркетингової, виробничої, організаційної, фінансової), який обґрунтовує майбутню привабливість бізнесу (досяжність цілей, оптимальність шляхів досягнення, ефективність інвестицій) і може служити інструментом інвестиційного спілкування та активного управління бізнесом.

### Бізнес-план: свобода і обмеження

Потреба в плануванні - об'єктивна, тому бізнес-плани, як інструменти управління необхідні всім учасникам бізнес-відношень: власникам, менеджерам, співробітникам, інвесторам. Потреба в бізнес планах для учасників має різні причини, але є загальний інтерес. Бізнес-план потрібен:

* Бізнесмену/власнику - для ефективного управління своєю справою, оскільки планування являє собою складовий елемент управління. Він дозволяє визначити конкретні напрямки діяльності компанії, цільові ринки і місце на них. Бізнес план дозволяє побачити слабкі сторони стратегічного плану до початку його реалізації;
* Інвестору - для прийняття рішення про інвестування коштів;
* Співробітникам компанії - щоб зрозуміти завдання і побачити перспективи в своїй роботі.

Однак вимоги до якості цих документів і технологій їх розробки - різні. Для внутрішнього планування вибір структури і змісту бізнес-плану має більше свободи і менше обмежень, оскільки його складання законодавчо не регулюється і залежить від потреб власників і менеджерів. Бізнес-план не має законодавчого характеру, регулярно коригується залежно від кон'юнктури ринку і таким чином адаптується до ринкової ситуації.

Для зовнішнього бізнес-плану діє цілий ланцюжок обмежень/вимог: до структури та змісту документа, технології розробки, методів розрахунку і обґрунтування параметрів, процедури надання. Більш того, у деяких випадках необхідність складання бізнес-плану набуває характеру обов'язковості:

1. Підготовка заявок на отримання кредитів;

2. Обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;

3. Відкриття нової справи і визначення його профілю;

4. Перепрофілювання існуючої компанії (фірми) і вибір нових видів діяльності;

5. Складання проспектів емісій цінних паперів приватизованих підприємств;

6. Вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

Необхідність отримання зовнішніх інвестицій стимулює менеджмент компаній ознайомитися з правилами складання бізнес-планів для зовнішнього користування. Наприклад, відповідно до них рекомендовані періоди планування – мінімум 3 – 5 років для більшості і більше (від 5 до 20 років) – для певних галузей діяльності. Це означає необхідність проведення стратегічного планування практично для всіх видів бізнесу, які шукають інвестиції, не зважаючи на необов’язковість поточного планування в законодавчому сенсі.

Що стосується інструментів планування, то зв’язок бізнес-плану зі стратегічним плануванням виявляється в ході аналізу його структури та змісту, особливо в разі його розробки для зовнішнього користування. Так, відомо, що результатом стратегічного планування є стратегія, і тому в структурі бізнес-плану повинні бути розділи, які або містять у назві термін «стратегія» («стратегічний»), або відображають стратегію в своєму змісті.

### Особливості складання бізнес-планів для зарубіжних інвесторів

Стосовно українських підприємств, які вперше шукають такі інвестиції це означає дотримання деяких загальновизнаних принципів при розробці бізнес-плану. Серед перерахованих принципів найбільш важливі виділені:

1. **Обґрунтування величини інвестицій, їх структури і форми - необхідна умова для початку розмови;**
2. Чим менше власних коштів вкладає в проект розробник (ініціатор), тим більш детальним і переконливим повинен бути бізнес-план;
3. Оцінка ринку повинна бути максимально переконливою і повною;
4. Оцінка інвестиційної ефективності та ризиків - обов'язкова;
5. Вплив постачальників - слід виділяти особливо, якщо він є значним;
6. Оцінка найближчих перспектив фінансового стану з поясненням головних небезпек і шляхів їх подолання.
7. Оцінка продуманості (реальності) обраної стратегії.

Що стосується форми подання матеріалів, важливо забезпечити відповідність набору основних кількісних показників загальноприйнятій міжнародній практиці подібних розрахунків (а не тих, які зручні розробнику або ініціатору) і розрахунки проводити у 2-х валютах (в національній та будь-якої твердій валюті).

### Висновки

* Бізнес-план є основою для ефективного управління і являє собою письмовий документ, в якому викладаються суть підприємницької ідеї та способи її реалізації;
* Бізнес-план виконує зовнішню і внутрішню функцію. У першому випадку він використовується як інструмент для залучення зовнішніх інвестицій, а у другому - для здійснення стратегічного і оперативного управління бізнесом;
* Бізнес-плани розрізняються за сферами і масштабами бізнесу, ступенем деталізації і фокусування (підрозділ, компанія, продукт) та іншими ознаками;
* Існують умови, при яких розробка та подання бізнес-плану - обов'язкова;
* Зміст і форма подання інформації в бізнес-планах (особливо для зовнішнього користування) - регламентується;

### Рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю

Використовуючи представлені матеріали, спробуйте відповісти на наступні питання:

1. Що таке бізнес-план? Дайте одне з можливих визначень.
2. Яке місце займає планування в системі управління і яка роль бізнес-плану в ньому?
3. Кому і навіщо потрібен бізнес-план?
4. У яких випадках складання бізнес-плану є обов'язковим?
5. Перерахуйте основні форми і різновиди бізнес-планів. З чим пов'язана різноманітність видів бізнес-планів?
6. Яке місце займає бізнес-план в поточному і стратегічному плануванні?
7. Чим відрізняється бізнес-план для зарубіжних інвесторів від інших видів бізнес-планів?
8. Перерахуйте основні принципи, дотримання яких є обов'язковим при складанні бізнес-плану для закордонного інвестора.

Завдання для самоконтролю:

1. Для отримання практичних навичок по складанню бізнес-плану слід вибрати певний тип плану, сферу діяльності, в якій передбачається ведення бізнесу, і підготувати необхідну інформацію.

## ГЛАВА 2. ТИПОВА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЙОГО РОЗДІЛІВ

### 2.1. Типова структура бізнес-плану

Існує багато методів складання бізнес-планів, що пропонують численні варіанти структури цього документа [70, 11, 29]. Якщо керуватися вимогами міжнародної організації UNIDO (Організація Промислового Розвитку Об'єднаних Націй) - рекомендації ООН з промислового розвитку [70], то типова структура бізнес-плану за розділами може бути представлена в такому вигляді:

Розділ 1. Резюме

Розділ 2. Характеристика фірми

Розділ 3. Продукція (товари, послуги)

Розділ 4. Ринки збуту продукції (товарів, послуг)

Розділ 5. Конкуренція на ринках збуту

Розділ 6. Стратегія маркетингу

Розділ 7. План виробництва

Розділ 8. Організаційний план

Розділ 9. Юридичний план

Розділ 10. Оцінка ризиків та страхування

Розділ 11. Фінансовий план

Розділ 12. Стратегія фінансування

Додатки

Поняття «типова» структура стосовно бізнес-плану означає досягнуте розуміння необхідності дотримуватися певної логіки викладу і загальноприйнятих методів розрахунку та обґрунтування ключових параметрів. Дотримання зазначених елементів допомагає швидше зрозуміти і точніше оцінити привабливість бізнес-ідеї.

Зв’язок зі стратегічним плануванням

Як видно з наведеної структури, є два розділи, назва яких прямо вказує на зв’язок зі стратегічним плануванням: стратегія маркетингу та стратегія фінансування. В інших джерелах ці розділи можуть називатися відповідно «маркетинговий план» («план маркетингу») та «інвестиційний план» [70].

Однак редакція назви розділу «Стратегія маркетингу» більш точніша, тому що і назва розділу, і його зміст є результатами стратегічного планування: цілі, стратегії. Проте в цьому ж розділі містяться рішення щодо оперативних дій компанії на ринку. Цікаво, що в цьому розділі є сусідами стратегічні та оперативні плани.

Основний зміст розділу полягає у викладі важливої інформації: конкретні цілі з продажу окремих товарів (або надання послуг), конкретні стратегії маркетингу з досягнення заявлених цілей, витрати на маркетинг, обґрунтування намічених цілей та обраних стратегій за оцінкою перспектив зростання ринків та можливості проникнення на них в умовах конкурентної боротьби.

Стратегія фінансування (або інвестиційний план) – у цьому розділі викладається план отримання коштів для створення або розширення бізнесу, тобто вибір і обґрунтування джерел фінансування проекту: сума інвестування, її структура, джерела, вартість залучення коштів, ефективність різних джерел. Тут теж є сусідами стратегічні та оперативні рішення.

Решта розділів не мають у назві ключових слів про стратегію, проте їх зміст пов’язаний зі стратегічними рішеннями, містить інформацію про стратегію. Існування такого зв’язку з наукової точки зору не викликає сумнівів і окремо не описується. Цей факт призводить до того, що на практиці в методичних рекомендаціях не зустрічається прямий, явний опис цього зв’язку. Передбачається, що розробники знають про його існування, розуміють важливість його дотримання.

Чому тільки два розділи носять відбиток стратегії в назві? Дві основні причини:

1. типова структура окреслює мінімально необхідний перелік розділів, не обмежуючи розробників у їх кількості, а назви лише визначають ключові блоки інформації; розділів може бути більше, а назви повинні відображати зміст;
2. друга – типова структура виділяє два блоки, відповідно до їх особливої природи і ролі у плануванні та управлінні.

Логіка стає зрозумілою, якщо розглянути роль і значення цих розділів для документа в цілому:

* Перший з них (стратегія маркетингу) визначає загальну концепцію бізнесу з точки зору того, яка сфера обрана. Цей розділ завершує опис стратегічного рішення про привабливість обраних ринків і товарів, приводить кількісний вимір можливих обсягів продажів і якісну оцінку ймовірності продати певну кількість товару певної якості в певні терміни певним способом. Підходи до обґрунтування цих рішень істотно відрізняються від підходів до обґрунтування інвестицій.
* Другий розділ (стратегія фінансування) визначає концепцію залучення фінансових коштів для реалізації проекту, завершуючи процес обґрунтування підприємницької ідеї з точки зору економічної доцільності та ефективності.

Об’єднує ці розділи загальна мета — обґрунтування підприємницької ідеї. Послідовність розташування розділів вказує на особливу необхідність, відповідно до якої спочатку потрібна загальна концепція бізнесу, а вже потім концепція фінансування. Формування концепції бізнесу іноді називають оцінкою потенціалу передбачуваного бізнесу [16].

Комплексність бізнес-плану

Наявність цієї комплексності є однією з переваг бізнес-плану. Її практична реалізація вимагає великої праці. При вдалому завершенні роботи з досягнення комплексності, якщо розглядати поточний або перспективний план по структурі, то можна побачити наступне. Всі розділи бізнес-плану пов’язані між собою загальною стратегією, яка відображає певний рівень якісної узгодженості ідеї, а сукупність кількісних показників кожного розділу відображає ступінь кількісної узгодженості (пропорційності).

Великі міжнародні банки вимагають від розробників бізнес-планів реалізації цієї комплексності через деталізацію структури бізнес-планів, вводячи додаткові розділи: місія, цілі і завдання, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін та загроз і можливостей для бізнесу), стратегія просування та інше. Таким чином, вони змушують ініціаторів проекту звернутися до стратегічного планування, провести його і відобразити результати в бізнес-плані для зовнішнього користування (Додаток А).

Що стосується забезпечення комплексності, то рекомендації з її досягнення можуть бути отримані в ході інвестиційних контактів компанії (безкоштовно або на платній основі) зі сторонніми спеціалізованими компаніями, що займаються стратегічним плануванням, у вигляді консультацій. Домогтися комплексності можна самостійно після вивчення спеціальних курсів з технології розробки бізнес-планів. Одним із головних висновків цих курсів є наявність загальної технології розробки документа.

Послідовність

Головна рекомендація типової структури - дотримання послідовності розділів, оскільки вона відображає логіку обґрунтування бізнес-ідеї від привабливості обраного ринку до економічної ефективності даного бізнесу.

Кількість розділів може бути більшою, тобто в разі необхідності можливо вводити додаткові розділи, а іноді цього вимагає інвестор. Назва розділів може змінюватися, але треба дотримуватися ключового змісту, виходячи з типової назви.

При цьому слід пам’ятати, що послідовність відображення інформації (як послідовність розділів) не зовсім співпадає з послідовністю розробки. Наприклад, розділ «Резюме» представляється першим в документі, але складається в останню чергу, як висновок і узагальнення результатів бізнес-планування. Більш того, «Резюме» в момент першого інвестиційного контакту відокремлюється від повного бізнес-плану і стає окремим документом - інвестиційною пропозицією.

Всі ці зауваження містять прихований зв’язок між стратегією, її обмеженнями при розробці плану і відображенням у документі. Однак на практиці недосвідчені розробники часто розуміють рекомендації спрощено і, минаючи стратегічне планування, намагаються створювати документ.

**Методи формування опису змісту розділів**

Існують два основні підходи до опису змісту розділів бізнес-плану:

* Тестові рекомендації відображають його через перелік питань-тестів (в іноземних джерелах – контрольні списки), відповіді на які допомагають не втратити важливі елементи.
* Описові рекомендації перераховують характеристики об’єкта опису, що повинні бути відображені в розділі.

Всі ці рекомендації містять прихований зв’язок між стратегією, її обмеженнями при розробці плану і відображенням у документі. Нижче наведено приклад описових рекомендацій щодо змісту розділів задля створення загального погляду.

### 2.2. Короткий зміст розділів за допомогою описового методу

**Резюме**

Головне завдання цього розділу відповісти майбутнім кредиторам або інвесторам на основні питання, що цікавлять їх:

- що вони отримають при успішній реалізації бізнес-плану ?;

- який ризик втрати вкладених коштів ?;

- який термін повернення інвестиційних ресурсів?

Зазвичай для написання резюме використовують одну - дві найбільш істотні пропозиції з інших розділів бізнес-плану. Щоб відповіді на питання були обґрунтованими потрібно охарактеризувати цілі вашого бізнесу, його можливості та стратегії реалізації поставлених цілей. Для цього потрібно коротко описати ринки збуту і їх перспективу, ваші конкурентні переваги, прогнозні фінансові результати, необхідні інвестиції та термін їх віддачі. Важливим фактором є ступінь компетенції та професіоналізм управлінської команди. Детальний виклад зазначених питань можна знайти в Главі 14.

**Характеристика компанії**

У цьому розділі повинні бути викладені основні дані щодо компанії, де передбачається реалізація розробленого плану. Для будь-якого інвестора і кредитора важливо знати з ким він має справу. Тому потрібно повідомити про назву компанії, історію її виникнення та розвитку (якщо вона діюча), сформований імідж на ринку. Оскільки кожна компанія має галузеву приналежність, то варто охарактеризувати галузь в цілому і місце, яке займатиме компанія в неї. Слід вказати середній рівень прибутковості капіталу в галузі в останній період і важливі для бізнесу галузеві особливості. Крім того, бажано викласти стратегічну програму діяльності компанії.

У деяких випадках в якості самостійного і важливого моменту бізнесу виступає місце розташування бізнесу/компанії. Іноді ця інформація може надаватися в самостійному розділі або в додатку. У будь-якому випадку потрібно відобразити привабливість регіону в цілому і переваги конкретного місця розташування (близькість до джерел сировини, енергії, трудових ресурсів та оцінку земельного фактору). Детальний виклад зазначених питань можна знайти в Главі 5.

**Продукція (товари, послуги)**

Головним змістом цього розділу є опис основної потреби, яку покликана задовольняти продукція і особливість її в порівнянні з іншими. Характеристика продукту (товару, послуги) дається виходячи з розгляду відмінних рис і привабливості для споживачів в порівнянні з продуктами, що вже є на ринку.

Порівняльна оцінка дається за параметрами функціональності (якості, дизайну, фази життєвого циклу, ступеню правового захисту та ін.). Написанню розділу передує значна попередня робота з вибору товарів або послуг. Цей вибір залежить від встановлення ступеню конкурентоспроможності товару або товарів і конкурентоспроможності самої фірми.

Розділ повинен містити докладний опис товару, а якщо це можливо, то і наочне його зображення, назву. Характеристика товару включає в себе також опис потреби, для задоволення якої він створюється, аналіз ступеню регулярності і мінливості попиту, відповідність вимогам законодавства та рівень ціни (висока, середня, низька).

Якщо це необхідно, то можна вказати особливості технології виготовлення товару або надання послуг. На особливу увагу заслуговує опис дизайну та упаковки. Для технічних виробів, що потребують після продажного обслуговування, потрібно вказати умови і форми його надання. Детальний виклад зазначених питань можна знайти в Главі 5.

**Ринки збуту продукції (товарів, послуг)**

Аналіз ринку включає в себе опис поточного і перспективного стану ринку. Невдача більшості проектів пов'язана зі слабким вивченням ринку і переоцінкою його ємності. Ця робота представляє собою міні-маркетингове дослідження. В даний час є велика кількість теоретичної і практичної літератури з маркетингу. Саме дослідження, по суті, дозволяє вирішити три основні завдання:

1. оцінити потенційну ємність ринку;
2. оцінити потенційний обсяг продажів;
3. визначити реальний обсяг продажів.

Слід при цьому пам'ятати, що ємність ринку визначається, виходячи з особливостей товару, що продається, а потенційний обсяг продажів залежить від частки ринку, яку компанія вже має або планує зайняти. Оцінка дається на основі даних за останні 3 роки. Результати розрахунків краще представляти в таблицях. Детальний виклад зазначених питань можна знайти в Главі 6.

**Конкуренція на ринках збуту**

При підготовці цього розділу потрібно повідомити все, що відомо про конкуренцію на обраному ринку збуту. Потрібно назвати і описати найбільших виробників аналогічних товарів і охарактеризувати їх положення на ринку (обсяги продажів або частку на ринку, доходи, технічний рівень продукції і ступінь її новизни, реклама і витрати на неї, рівень цін на продукцію).

Даючи характеристику конкурентам, потрібно бути об'єктивними, реально оцінювати переваги і недоліки конкурентів. Більш того, аналіз конкурентів надає можливість правильно оцінити рівень конкурентоспроможності обраного товару (послуги), побачити свій бізнес з боку, на тлі споріднених підприємств.

Результати досліджень краще представляти в табличній формі. Це зробить матеріал більш наочним за формою і компактним за викладом. Приклади таких таблиць містяться в літературі з маркетингу. Детальний виклад зазначених питань можна знайти в Главі 6.

**Стратегія маркетингу**

Змістом цього розділу є власне план маркетингу. У бізнес-плані наводиться лише його основний зміст. Він полягає у викладі:

* характеристики прийнятої стратегії маркетингу,
* способів продажу товарів (через власні фірмові магазини або через оптові торгові організації),
* системи ціноутворення,
* способів забезпечення зростання обсягів продажів (розширення ринків збуту або нові форми залучення покупців),
* організації сервісного обслуговування і витрат на його організацію,
* створення і підтримання високої репутації компанії.

Для зручності можна розбити весь матеріал на окремі, найбільш важливі пункти:

* мета і стратегія маркетингу,
* схеми розповсюдження товарів,
* ціноутворення,
* реклама і методи стимулювання продажів,
* після продажне обслуговування,
* формування громадської думки.

При складанні розділу не слід забувати, що ефективне поєднання різних маркетингових інструментів залежить від особливостей життєвого циклу товару. Детальний виклад зазначених питань можна знайти в Главі 7.

**План виробництва**

На перший погляд, цей розділ складається тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом. У цьому випадку головною метою розділу є показати потенційному кредитору або інвестору здатність реально виробляти необхідну кількість продукції, необхідної якості, в зазначені терміни. Однак надання послуги також має свою технологію і відповідно свій виробничий процес. Отже, потрібен аналог виробничого плану - Технологія надання послуги.

Оскільки реальний план виробництва являє собою дуже великий обсяг інформації (у тому числі той, що відноситься до комерційної таємниці), в бізнес-плані висвітлюються лише основні питання, які дозволяють інвестору прийняти рішення. До їх числа відносять:

1. схема виробничих потоків, де відображається рух матеріальних і енергетичних ресурсів і готової продукції. Слід пам'ятати, що зовнішні експерти аналізуватимуть технологічну схему з точки зору її прогресивності та раціональності (економії витрат праці, часу, матеріалів при гарантії високого рівня якості);
2. система забезпечення якості, контроль та документальне підтвердження (сертифікація) викладається обов'язково. Це стосується і технологічного процесу і самої продукції;
3. характеристика компанії-виробника (знову створювана, діюча);
4. місце розташування компанії з точки зору впливу на навколишнє середовище і близькості до споживача або сировини (в залежності від особливостей бізнесу).
5. система охорони навколишнього середовища (утилізація відходів та ін.);
6. характеристика виробничих потужностей (для нововведених - черговість і терміни) і потреба в основних засобах або їх технічний рівень;
7. можливі труднощі при організації виробництва і шляхи їх подолання;
8. характеристика постачальників (хто, скільки, на яких умовах, їх репутація);
9. оцінка витрат виробництва і динаміка їх зміни.

Розрахунки витрат на обладнання і основний капітал в цілому, витрат на виробництво наводяться в табличній формі, а схема виробничих потоків - у вигляді графіка. Основні вимоги та рекомендації щодо складання цього розділу містяться в Главі 8 та літературі з планування діяльності підприємств.

**Організаційний план (кадри та управління)**

У цьому розділі викладаються:

* схема управління компанії (підприємства) з розподілом обов'язків і відповідальності,
* кадрова політика (прийом на роботу, підготовка, оплата праці працівників, принципи просування по службі для управлінського персоналу і стимулювання їх праці).

Одним з важливих моментів розділу є організаційна схема компанії, яка повинна показати, хто і чим буде займатися, як будуть взаємодіяти служби і підрозділи між собою, як буде здійснюватися контроль і координація їх діяльності. При формуванні структури управління потрібно пам'ятати, що формальна структура компанії зобов’язана відображати реальні характеристики і вимоги до ключового персоналу. Цей факт повинен враховуватися, особливо при формуванні організаційної структури малої форми бізнесу.

Індивідуальні та групові інтереси, досвід і традиції, соціально-психологічні та кваліфікаційні характеристики керівників і фахівців потрібно враховувати вже на ранніх стадіях розробки структури. Детальний виклад зазначених питань можна знайти в Главі 9 та літературі з менеджменту.

**Юридичний план**

Цей розділ особливо важливий для новостворюваних компаній. Йдеться про форму власності і правовий статус компанії: приватна, державна, відкрита або закрита акціонерна компанія, а також різновиди господарських товариств і т. п. Кожна з цих форм має свої переваги і недоліки, які можуть впливати на успіх в конкретному бізнесі, і тому цікавлять інвесторів і партнерів.

Головний зміст розділу - обґрунтування обраної форми власності і форми правової організації бізнесу, перерахування всіх законодавчих і нормативних актів, що регулюють діяльність компанії. Мінімально-необхідна інформація, яка повинна бути представлена в розділі:

* дата створення і реєстрації,
* де і ким зареєстрована
* установчі документи (повний текст наводиться в додатку)
* форма власності
* найбільш значні акціонери або пайовики
* для акціонерного товариства - кількість акцій у випуску, в обороті, вартість однієї акції

Більш детально рекомендації щодо складання цього розділу містяться в Главі 13.

**Оцінка ризиків і страхування**

Виявлення ризиків, їх оцінка, прогнозування та управління відносяться до питань, якими інвестори і партнери цікавляться в першу чергу. Тому розділу повинно бути приділено достатньо уваги. Головне при складанні цього розділу не складність розрахунків, а вміння виявити найбільш значні ризики, їх причини та заходи щодо мінімізації втрат.

Глибина аналізу ризиків залежить від конкретного виду діяльності. Для великого бізнесу необхідний ретельний прорахунок ризиків з використанням спеціальних математичних методів і теорії ймовірності. Для дрібного бізнесу досить аналізу ризиків на основі експертних оцінок.

Можливості виникнення ризиків, особливо в нашій економіці в даний момент досить широкі, тому важливо визначити найбільш ймовірні ризики і втрати, пов'язані з ними. Це дозволить вирішити питання про зменшення ризику. Наприклад, при ризику збоїв у графіку залізничних перевезень необхідно опрацювати альтернативний варіант транспортування вантажів іншими видами транспорту.

Для простоти і наочності можна оформити інформацію про ризики в табличній формі. У таблицях потрібно перерахувати можливі ризики, вказати ймовірність їх виникнення і оцінити очікуваний розмір збитків, а також визначити форми захисту. Більш детально рекомендації щодо складання цього розділу містяться у Главі 13.

**Фінансовий план**

Розділ, покликаний узагальнити матеріали всіх попередніх розділів і представити їх у вартісному вираженні. Результати фінансової діяльності прийнято представляти у вигляді певної системи планових/прогнозних документів:

* прогноз продажів,
* прогноз доходів і витрат/прибутку та збитку,
* прогноз руху грошових коштів,
* баланс прогнозний,
* прогнозні фінансові коефіцієнти,
* розрахунок і обґрунтування точки беззбитковості, якщо це не зроблено в попередніх розділах.

Детальніше склад показників, що входять в документи і рекомендації по їх розрахунку знаходяться в Главах 10-11, в повному обсязі містяться в літературі з фінансів, фінансового аналізу і планування. Наведені прогнозні/планові дані в документах використовуються для аналізу фінансового стану фірми.

Наводячи таблиці, пам'ятайте, що всі вони стануть предметом ретельного аналізу інвесторів і партнерів, і тому потрібно попередньо зробити свій власний аналіз, щоб бути готовими до запитань.

**Стратегія фінансування**

У цьому розділі необхідно викласти план отримання коштів для створення або розширення бізнесу, іншими словами - вирішити проблему фінансування. Для цього потрібно відповісти на наступні питання:

* скільки коштів потрібно для реалізації бізнес-плану?
* які джерела намічається для цього залучити?
* скільки часу буде потрібно для повного повернення витрачених коштів?
* яка величина доходу від реалізації бізнес-плану?
* яка прибутковість (рентабельність) витрачених коштів?

Фінансування через кредитування найчастіше використовується для проектів, пов'язаних з розширенням виробництва (бізнесу) на вже діючих компаніях (і діючих успішно). В цьому випадку кредитування обходиться дешевше, так як ризик вкладень набагато менше і відсоток за кредит нижче. Крім того, немає проблеми матеріального забезпечення, так як є залучені активи.

Для проектів, пов'язаних зі створенням нової компанії (нового виробництва), кращими джерелами фінансування є власний або залучений капітал. Кредитування в таких випадках більш небезпечно через жорсткі схеми платежів, які існують в банківській системі. Слід уважніше поставитися до розрахунку терміну окупності інвестицій. Для цього необхідно врахувати такі чинники як інфляція і дисконтування.

Більш детальні рекомендації щодо складання цього розділу містяться в Главі 12, а також в спеціальній літературі з інвестиційного проектування.

### 2.3. Висновки

* Існує типова структура бізнес-плану, яка відображає досягнуте розуміння необхідності дотримуватися певної логіки викладу і загальноприйнятих методів розрахунку ключових параметрів. Дотримання зазначених елементів допомагає швидше зрозуміти і точніше оцінити привабливість бізнес-ідеї.
* Головна рекомендація типової структури - дотримання послідовності розділів, оскільки вона відображає логіку обґрунтування бізнес-ідеї від привабливості обраного ринку до економічної ефективності даного бізнесу.
* Перелік і назви розділів можуть відрізнятися в залежності від особливостей бізнесу, завдань складання бізнес-плану і користувачів.
* Зміст розділів в цілому регламентовано у зв'язку з необхідністю відповісти на основні питання інвестора щодо бізнесу в цілому і його особливостей зокрема.
* Послідовність відображення інформації (як послідовність розділів) не зовсім співпадає з послідовністю розробки.
* Типова структура містить прихований зв’язок між стратегією, її обмеженнями при розробці плану і відображенням у документі.

### 2.4. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю

1. Використовуючи робочі матеріали за структурою типового бізнес плану і короткий зміст кожного розділу, спробуйте відповісти на наступні питання:

* Чи можна згрупувати всі розділи бізнес плану в більші логічні блоки? Скільки їх буде і як їх можна назвати (охарактеризувати)?
* Чому структура різних бізнес планів відрізняється?
* Чи зберігає вона при цьому якісь загальні риси? Якщо «так», то які? Якщо «ні», то чому?
* Які варіанти структури бізнес-плану ви можете запропонувати? У чому їхня відмінність і чому?

1. Перегляньте і проаналізуйте пропоновані в Додатку А структури бізнес-планів. Постарайтеся визначити основні відмінності від типової структури і причини цього відхилення.

## ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ

## БІЗНЕС-ПЛАНУ

### Основні принципи планування і послідовність розробки

Існує загальна технологія розробки бізнес-планів, як сукупність певних принципів і практичних рекомендацій. Розробка бізнес плану передбачає дотримання основних принципів планування: послідовність, пропорційність і безперервність. Стосовно до розробки бізнес-плану це означає наступне:

* **Послідовність** – робота над бізнес планом здійснюється у 3 етапи послідовно. Це дозволяє економити час та забезпечує якість документу, оскільки передбачає обов'язкове стратегічне планування. Вибір і обґрунтування стратегії створює основу для ефективної робіти над бізнес-планом.
* **Безперервність та пропорційність** – означає забезпечення наступності передачі результатів обґрунтування по розділах для подальшого якісного та кількісного узгодження між ключовими параметрами розділів.

Розрізняють логіку розробки бізнес плану і логіку викладу результатів бізнес-планування в документі. Перша відображена в послідовності проведення етапів розробки бізнес-плану, друга - в типовій структурі бізнес-плану як послідовність розділів.

Послідовність розробки документа і логіка подання інформації в бізнес-плані диктуються об'єктивною ситуацією. Щоб почати роботу над бізнес-планом, потрібно попередньо вибрати сферу бізнесу, зібрати інформацію про неї, обробити, дізнатися основи викладу цієї інформації в спеціальному документі і тільки потім скласти власне сам документ (особливо, якщо це бізнес-план для зовнішнього користування).

Виділяють три основні етапи роботи над бізнес-планом: початковий, підготовчий та основний [34, 59, 18, 84, 41].

Під початковим етапом прийнято розуміти пошук ідей, вибір сфери діяльності, обґрунтування форми організації та вибір способу започаткування бізнесу. Іншими словами, на цьому етапі формується головна ідея майбутнього бізнесу. Формулювання і виклад задуму (ідеї) проекту, який передбачається реалізувати – найважчий етап у роботі над бізнес-планом.

Як видно з таблиці 3.1, підготовчий етап розробки співпадає з роботами, що виконуються в процесі стратегічного планування. Початкова і підготовчі стадії роботи визначають каркас майбутнього бізнес-плану, оскільки закінчуються вибором стратегії. Це означає, що отримані відповіді на основні питання: «що?», «куди?» і «як?», і починається основна стадія роботи над бізнес-планом.

Таблиця 3.1. Послідовність розробки бізнес-плану

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етапи роботи | Основна мета етапу | Зміст робіт |
| Початковий | Розробка концепції нового бізнесу | Пошук підприємницької ідеї |
| Вибір сфери діяльності |
| Обґрунтування доцільності форми організації бізнесу |
| Прийняття рішення щодо способу започаткування бізнесу |
| Підготовчий | Збір і аналіз інформації про бізнес з точки зору оцінки перспективи. Стратегічне планування | Формування інформаційного поля бізнес-плану |
| Визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі |
| Оцінка сильних та слабких сторін фірми |
| Визначення місії |
| Формування конкретних цілей |
| Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії |
| Основний | Створення письмового документа. Обґрунтування економічної доцільності створення бізнесу | Розробка бізнес-плану як сукупності розділів, послідовність подання яких, а також описи і показники, якісно та кількісно узгоджені між собою і відповідають обраній стратегії |

Основна стадія роботи полягає в якісному описі, кількісному вимірюванні й погодженні складових бізнес-плану та обґрунтуванні реальності досягнення обраного напрямку розвитку. При цьому, типова структура бізнес-плану показує прийняту послідовність розділів, яка відображає технологію обґрунтування по ланцюжку: привабливість ринку, привабливість компанії, привабливість рівня ефективності.

### 3.2. Відмінності: визнання і відображення

Відображення відмінностей у процесі розробки бізнес-плану означає необхідність врахування різниці між призначенням і обґрунтуванням окремих розділів. Типова структура бізнес-плану дозволяє провести агрегування розділів на більш великі блоки: маркетинговий, виробничий і фінансовий (див. схему 3.1.[34, 39, 84]).

Обґрунтування бізнес-ідеї з точки зору економічної доцільності виробляти і продавати

**Маркетинговий блок:**

Продукт

Компанія

Оцінка ринку

Аналіз конкуренції

Стратегія маркетингу

**Виробничий блок:**

Виробничий план

Організаційний план

**Фінансовий блок:**

Фінансовий план

Стратегія фінансування

Оцінка ризиків та страхування

Юридичний план

Обґрунтування бізнес-ідеї з точки зору можливостей ринку (можливостей продавати)

Обґрунтування бізнес-ідеї з точки зору можливостей виробляти

* **Ємність ринку (Єр)**
* **Потенційний об’єм продажів (Поп)**
* **Реальний об’єм продажів із точки зору маркетингу (Ропм)**
* **Потужність виробництва (ПВ)**
* **Коефіцієнт використання потужності (Квп)**
* **Об’єм товарної продукції (ТП)**
* **Об’єм продажів із точки зору виробництва (Ропв)**
* **Собівартість продукції та виробництва (Св)**
* **Точка беззбитковості бізнесу**
* **Рентабельність продажів**
* **Чистий грошовий потік (ЧГП)**
* **Коефіцієнт ефективності інвестицій**
* **Термін окупності**

Схема 3.1. Технологічне агрегування розділів за призначенням та головні параметри обґрунтування по блоках

Як показує схема блоки відрізняються: за призначенням, змістом, інструментами обґрунтування. Головні параметри обґрунтування по блоках дозволяють зробити висновки щодо привабливості. Стрілки, послідовно перехідні від блоку до блоку, показують стратегічний зв'язок між ними, тобто необхідність узгодження.

### Наступність і основні узгодження

**Наступність/послідовність**

Схема 3.1. показує також, що всі три блоки взаємопов'язані технологічно, особливо якщо проведено підготовчий етап і є чітке розуміння стратегії розвитку. Тобто всі блоки мають глибокий зв’язок зі стратегією, її обмеженнями при розробці плану і відображенням у документі. Стратегія об'єднує процес розробки бізнес-плану і сам документ, забезпечуючи послідовність, пропорційність та неперервність [39, 84].

Таким чином процес розробки та обґрунтування бізнес-плану як послідовність/наступність може бути представлений графічно на схемі 3.2.

**Маркетинговий блок:**

Продукт

Компанія

Оцінка ринку

Аналіз конкуренції

Маркетингова стратегія

**Виробничий блок:**

План виробництва

Організаційний план

**Фінансовий блок:**

Фінансовий план

Стратегія фінансування

Оцінка ризиків та страхування

Юридичний план

**1, 2, 3** - узгодження розділів, - обґрунтування блоку, - стратегія бізнесу

Схема 3.2. Процес розробки бізнес-плану як послідовність блоків і необхідність їх узгодження

Єдність документу досягається шляхом дотримання стратегічних обмежень (якісне узгодження) і узгодження кількісних параметрів між основними блоками (кількісне узгодження).

**Основні кількісні узгодження між блоками**

1. **Перше узгодження.** Суть узгодження параметрів маркетингового і виробничого блоків (можливостей ринку і можливостей виробництва) - визначення узгодженого обсягу продажів (Роп. узг.) в натуральному і вартісному вираженні з урахуванням якості продукції, часу виробництва та продажу товару.

Єр ≥ Поп ≥ Ропм ≥ **Роп узг 1** ≤ Ропв ≤ ТП = П × Квп, (3.1.)

Ц > Сп, (3.2.)

де:

Єр - ємність ринку

Поп - потенційний обсяг продажів

Ропм - обсяг продажів на основі маркетингу

**Роп узг 1**- узгоджений обсяг продажів

Ропв - обсяг продажів на основі виробництва

ТП - товарна продукція

П - потужність

Квп - коефіцієнт використання потужності

Ц - ціна одиниці продукції

Сп - собівартість одиниці продукції

Всі інші похідні параметри повинні бути пропорційні обсягам продажу. *Наслідок: можливе коригування параметрів блоків*

1. **Друге узгодження.** Суть узгодження параметрів скоригованого обсягу продажів (**Роп узг 1**) і початкового варіанту фінансового блоку - економічна доцільність і достатня прибутковість:
2. **економічна доцільність -** визначення критичного обсягу продажівв вартісному вираженні (ТБ), при якому досягається беззбитковість (розрахунок точки беззбитковості))

(3.3.)

де

ТБ - точка беззбитковості у вартісному вираженні,

Спост - постійні витрати у вартісному вираженні,

Умд - питома вага маржинального доходу(прибутку) у виручці,

(3.4.)

Сзм - змінні витрати у вартісному вираженні,

В **-** виручка від реалізації (обсяги продажів) в вартісному вираженні **(узгоджена як можливість продати та виробити** - **Роп узг 1**).

Критерій доцільності: ТБ < В; (3.5.)

Як що ТБ > В (**Роп узг 1)** - необхідне коригування параметрів блоків, тобто перегляд попередніх розрахунків.

*Наслідок: необхідне коригування параметрів блоків.*

Як що ТБ < В (**Роп узг 1) -**  доцільна організація та ведення бізнесу. Значення В, прийнятого як **Роп узг 1**, можна прийняти як варіант фінансового плану, тобто - **Роп узг 1 доц** - узгоджена як доцільність.

1. **визначення рентабельності продажів (Rп) –** це перевірка на достатністьрівня прибутковості (Rп) з точки зору інвестора (прийнятний рівень Rпр).

Rп = П/В; (3.6.)

де

П - прибуток

В - виручка від реалізації (обсяги продажів) в вартісному вираженні (**Роп узг 1 доц** - узгоджена як доцільність).

Критерій достатності прибутковості: Rп ≥ Rпр; (3.7.)

Як що Rп < Rпр - необхідно коригування параметрів блоків, тобто перегляд попередніх розрахунків.

*Наслідок: необхідне коригування параметрів блоків*

Як що Rп ≥ Rпр - значення В, прийнятого як **Роп узг доц =** **Роп узг 2** - узгоджена як доцільність, **перевірена на достатність рівня рентабельності** (прибутковості) і може бути прийнята як варіант фінансового плану.

1. **Третє узгодження.** Узгодження параметрів всіх блоків бізнес плану з точки зору обґрунтованості та достатності ефективності **-** розрахунок і обґрунтування показників ефективності:
2. чистий грошовий потік (ЧГП) або NPV (Net Present Value),
3. внутрішня норма прибутковості (ВНП), або IRR (Internal Rate of Return),
4. прибутковість інвестицій (ПІ), або PI (Profitability Index) ,
5. термін окупності інвестицій (Ті), або PP (Pay-back Period) .

Загальний висновок про привабливість бізнес-ідеї приймається на основі порівняння розрахункових параметрів з критеріями ефективності.

Основні критерії ефективності:

1. Позитивний чистий грошовий потік ЧГП ≥ 0 (3.8.)
2. Прибутковість інвестицій вище мінімальної ПІ > мін (3.9.)
3. Прийнятний термін повернення інвестицій Ті ≤ Тпр (3.10.)

Достатність рівня ефективності – це рішення інвестора.

*Наслідок: можливе коригування параметрів блоків.*

Як видно зі схеми, процес розробки здійснюється зворотно-поступально. Вказівка на узгодження, в першу чергу стосується обсягів продажів, як головного показника, та передбачає, що інші показники, пов'язані з ним, і при його зміні також будуть коригуватися.

Перші два блоки інформації (маркетинг і виробництво) можуть розроблятися, в істотній мірі, паралельно. Фінансовий план в частині прогнозування може складатися тільки після складання попередніх розділів. Що стосується аналітичної роботи зі звітними фінансовими документами і складання деяких проміжних варіантів, то ця частина роботи може здійснюватися і раніше завершення розробки попередніх розділів. При виникненні неузгодженості розділів слід повернутися до початку і змінити вхідні/початкові посилання при плануванні.

### Аналіз і перевірка бізнес-плану на загальну узгодженість (експертиза)

Робоча назва цієї процедури - експертиза. Суть цієї процедури - перевірка відповідності кількісних і якісних параметрів опису бізнес-ідеї. Напрямок дій - зворотний: від основних фінансових показників до аргументів, наведених на початку обґрунтування.

У процедурі обґрунтування бізнес-плану цей напрямок - складова частина розробки та обґрунтування бізнес-плану. Вона виключає підтасовування (підтягування) фактів, вибір найбільш привабливих і «вигідних», оскільки перевіряє якісну і кількісну узгодженість. Інша назва - пошук слабких місць, так званих «дірок», які роблять документ нестійким з точки зору форми (структури) і змісту, тобто незбалансованим.

Наприклад, процедура перевірки полягає в послідовному русі від розрахунку ефективності (ЧГП і рентабельність) до найпершої і найважливішої таблиці фінансового блоку (прогноз продажів) в послідовному розгляді кожної цифри з точки зору того, чи є достатньо інформації для визнання її зрозумілою, доведеною і підкріпленою розрахунками.

Таким чином, аналіз передбачає розгляд 2-х аспектів:

1. Пошук розрахунку і пояснень до нього. Тобто, знайти розрахунок, згідно з яким отримана величина. Пояснення/коментарі можуть бути знайдені або після таблиці, або в одному з попередніх розділів. Важливо дати оцінку цьому обґрунтуванню. При цьому, відсутність пояснень/коментарів до або після таблиць означає слабке обґрунтування.
2. Перевірка прогнозу також передбачає пошук розрахунку і пояснень до нього Тобто, потрібен аналіз руху величини в майбутнє і пояснення цього руху:

- напрямок руху (чому так?);

- швидкість змін (чому стільки?);

- наявність обмежень (чи існують обмеження в інших розділах?).

Наприклад, іноді, величина прогнозу продажів в першому прогнозному періоді дорівнює потужності, для формування якої очікуються інвестиції, а величини в другому і наступних періодах, що пов'язані з потужністю, знаходяться «у вільному польоті» і відображають відрив від реальності. Виходить, що наступні величини продажів не підкріплені потужністю. Це помилка. Іноді цей зв'язок досягнуто, але не враховані додаткові інвестиції для приросту потужності. Іноді плани зростання виробництва не пов'язані з ринком. Тобто, розрахунки та обґрунтування з маркетингу суперечать можливостям виробництва. Потужності ростуть так швидко, що можливості виробництва перевищують розміри потенційних і реально можливих обсягів продажів.

### Необхідність формування інформаційного поля для розробки бізнес-планів

Оскільки головна цінність бізнес-плану полягає в корисній інформації для користувачів, то виникає проблема пошуку потрібної інформації. Таким чином, мова йде про необхідність формування інформаційного поля. Великі масиви інформації потребують вирішення проблем її достатності та достовірності. Розрізняють декілька блоків інформації, необхідної для початку роботи над бізнес-планом:

1. загальноекономічна інформація (економічна ситуація в країні, регіоні та галузі, соціальні та політичні умови, законодавство, тенденції розвитку галузі та ін.);
2. маркетингова інформація (споживачі, аналогічна продукція, ціни, конкуренти, особливості входження в ринок);
3. виробнича інформація (технології, обладнання, кадри, сировина та матеріали, виробничі площі, особливості організації виробничих процесів, екологія);
4. фінансова інформація (структура капіталу, рентабельність, потреба в інвестиційних ресурсах, особливості руху готової продукції, прийняті системи розрахунків, оподаткування, страхування, амортизації та ін.);

Джерела інформації - власні дослідження у виробничій сфері і на ринку продукції, статистична інформація про конкурентів і про ситуацію в галузі, поточні та перспективні огляди спеціальних аналітичних агентств, первинна та вторинна (аналітична) інформація про компанії-конкуренти.

Інформаційне поле включає у себе інформацію кількох періодів: минулого, сьогодення і майбутнього. У зв'язку з цим необхідно забезпечити з одного боку порівнянність ретроспективних даних і відомостей поточного періоду, виходячи з різних методів розрахунку деяких показників. З іншого боку, потрібно пам'ятати про ризик використання перспективних прогнозів і залучати до аналізу і обробки інформації про майбутнє різні джерела, перевіряючи їх на обґрунтованість. Зразок примірного переліку даних по збору первинної інформації про компанію та її місце на ринку наведений в Додатку Б.

### Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-планів

Основні вимоги до форми бізнес-плану досить прості, але їх виконання вимагає зусиль. Стиль написання повинен забезпечувати логічність викладу, простоту розуміння. Це означає - стиль написання повинен бути простий, лаконічний, логічний, легкий для читання і розуміння. Оформлення бізнес-планів краще здійснювати відповідно до вимог UNIDO. Це буде гарантувати можливість його використання для більш широкого кола зацікавлених осіб. На практиці це означає, що розділи повинні містити в собі інформацію, достатню для отримання чіткого уявлення про суть бізнесу і перспективи його розвитку.

Основні вимоги до інформації, що приводиться в бізнес-плані: достатність, і достовірність. Достатність означає, що обсяг інформації дозволяє зробити однозначний висновок про ситуацію, з одного боку, а з іншого - що в бізнес-плані проведені всі необхідні розрахунки і отримані загальноприйняті показники. Достовірність інформації повинна бути забезпечена шляхом залучення декількох джерел і проведення оцінки на несуперечливість.

### Висновки

* Існує загальна технологія розробки бізнес-планів, як сукупність певних принципів і практичних рекомендацій. Розробка бізнес плану передбачає дотримання основних принципів планування: безперервності, послідовності та пропорційності.
* Основні практичні рекомендації: послідовність розробки, визнання та відображення відмінностей, наступність і узгодження, аналіз і перевірка.
* Логіка розробки бізнес плану передбачає здійснення робіт в три етапи (три стадії): початковий, підготовчий, основний;
* Підготовчий етап розробки бізнес-плану – стратегічне планування, забезпечує якість документу;
* Для роботи над бізнес-планом необхідне формування інформаційного поля для набору інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище майбутнього бізнесу;
* Інформація, яка використовується в бізнес-плануванні повинна бути достатньою для формування однозначних висновків і достовірної з точки зору відповідності реальному стану речей;
* Представлення інформації в бізнес-плані: стиль викладу і оформлення розрахунків, таблиць і графіків - має відповідати стандартам, що застосовуються в документах подібного типу.

### Рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю

При підготовці бізнес-плану зосередьте головну увагу на тому, що для його розробки потрібна інформація. Спробуйте відповісти на наступні питання:

* Що це за інформація? Про що?
* Де її можна взяти? Як?
* Спробуйте скласти перелік своїх запитань.
* Спробуйте самостійно знайти відповіді на них.
* Підготуйте деякий первинний огляд інформації про обраний вами для планування бізнес.

Зверніть увагу на те, щоб збір інформації за обраною темою відбувався усвідомлено. Для цього ви можете розробити і користуватися власним переліком необхідних питань або звернутися до зразкового (див. Додаток Б.). Не забувайте при підборі інформації зафіксувати джерело. Подумайте про майбутнє в загальному огляді компанії, і про місце кожного блоку інформації в цьому огляді.

* Для наочності можна подивитися один або декілька з бізнес-планів в частині 6 (глави 16-18). Прочитайте його і складіть рецензію (в письмовому вигляді), в якій постарайтеся визначити основні недоліки даного бізнес-плану (на ваш погляд).

## ГЛАВА 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПІДГОТОВЧА СТАДІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

### 4.1. Розробка стратегії - необхідна умова для роботи над бізнес-планом

Підготовчий етап розробки бізнес-плану, що виділяється в технології розробки документа, являє собою частину стратегічного планування, яка включає в себе кілька стадій [25, 34, 53, 59, 18, 84, 41].

1. збір і аналіз маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації про сьогодення і майбутнє обраного бізнесу;
2. аналіз зовнішнього середовища (привабливість обраної сфери діяльності, можливості та загрози);
3. аналіз внутрішнього середовища бізнесу (стан підприємства і його місце у зовнішньому середовищі, переваги і недоліки - SWOT-аналіз);
4. визначення місії компанії (головне призначення, спеціальна роль, особливий шлях, що відрізняють її від конкурентів);
5. формування конкретних цілей;
6. аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії (типові: контроль за витратами, диференціювання, фокусування).

Розробка бізнес-плану вимагає обов’язкового формулювання загальної стратегії і узгоджених з нею – часткових, без яких неможливе якісне логічне узгодження та забезпечення кількісної пропорційності складових документа, що описують програму розвитку бізнесу. Інакше документ виявиться позбавленим концептуального стрижня – вектору, що визначає основні початкові параметри, напрямок руху до наміченої мети і прийняті обмеження, в рамках яких повинна бути досягнута мета. Практика показує, що бізнес-плани, складені без чіткого формулювання стратегії, страждають внутрішньою неузгодженістю всередині розділів і між розділами. Поліпшити якість документа можна за рахунок:

1. Обов’язкового проведення стратегічного планування з формулюванням стратегії.
2. Підвищення якості стратегічного аналізу (дотримання технології проведення, застосування сучасних інструментів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища).

Стратегічні рішення, на відміну від оперативних, пов’язані із зовнішніми проблемами бізнесу. Перш за все, йдеться про вибір сфер діяльності та пошук нових напрямів розвитку, тобто про цілі і завдання компанії. Оскільки всі рішення приймаються в умовах обмеженості ресурсів, стратегічні рішення пов’язані з вибором альтернативних напрямків використання ресурсів. Готова стратегія висуває вимоги до структури компанії, вимагаючи змін у бік досягнення рівноваги між стратегічними і оперативними рішеннями. На практиці це означає для менеджменту необхідність своєчасного встановлення пріоритетів прийнятих рішень.

Результатом стратегічного планування має стати формування стратегії або системи пріоритетів. Суть цього процесу полягає в створенні і підтримці стратегічної відповідності між цілями підприємства, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу. Якісний бізнес-план може бути розроблений тільки в рамках певної стратегії. При цьому важливо розуміти, що компанії не вільні у виборі стратегій. На цей вибір впливають:

* зовнішні обставини (зовнішнє середовище бізнесу), що формують певні вимоги, дотримання яких дозволяє компанії почати бізнес у певній сфері, існувати в ній і розвиватися;
* минуле і сьогодення компанії як відображення її досягнень (певний потенціал, у тому числі наявність та обмеження в ресурсах);
* наміри досягти певних результатів (цілей).

Питанням розробки стратегії присвячено досить багато наукових праць [84, 4, 31, 34, 54, 79, 78, 77, 76, 81]. Однак теоретики стратегічного управління визнають велику роль практики в перевірці цих теорій і створенні своїх практичних прийомів і навичок управління, які допомагають зрозуміти складні проблеми управління бізнесом на сучасному етапі, створювати нові теорії, коригувати методики.

### 4.2. Аналіз зовнішнього середовища

Стратегічне планування накопичило достатньо багато інструментів для аналізу зовнішнього середовища. Їх застосування на практиці, визначається виключно бажанням розробників. Який би з них не використовувався, в бізнес-плані необхідно відобразити його результати, тобто висновок про привабливість обраної сфери діяльності з аргументами (доказами) можливостей і загроз, які існують сьогодні і очікуються в майбутньому. Структура бізнес-плану передбачає для цього відповідні розділи.

Основні етапи стратегічного планування включають у себе аналіз і оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища, на основі яких формується стратегія підприємства. Це передбачає використання складного набору спеціальних методів дослідження, в тому числі спеціальних інструментів, які носять назву матриць.

Серед найбільш поширених і загальноприйнятих матриць можна вказати:

* матрицю Портера (матриця 5 сил);
* матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ);
* матрицю Мак-Кінзі (Мак-Кінзі);
* матрицю балансу життєвих циклів (БЖЦ).

Є й інші матриці, які досить повно описані в спеціальній літературі зі стратегічного планування та управління.

З перерахованих інструментів в практичній діяльності найбільш універсальним для аналізу зовнішнього середовища прийнято вважати матрицю Портера, яка досить проста для розуміння і добре допомагає при структуруванні матеріалів інформаційного поля бізнес-плану. Вона дійсно є зручним інструментом для аналізу ринку.

Найчастіше для ілюстрації використовується графічний варіант матриці - схема (див. Схема 4.1)

**Загроза нових замінників**

**Вплив постачальників**

**Вплив споживачів**

**Поле конкурентної боротьби (основні гравці)**

**Загроза нових гравців**

Схема. 4.1. Аналіз п'яти сил (матриця Портера)

Відповідно до концепції матриці виділяють п’ять складових привабливості галузі, кожна з яких розглядається як самостійна сила, що впливає на ситуацію в аналізованій сфері бізнесу: вплив покупців, вплив постачальників, загроза появи нових гравців, загроза появи замінників, конкуренція в галузі.

Оцінка впливу робиться на основі експертних оцінок. Якщо всі п'ять складових знаходяться на низькому рівні, то бізнес в цій сфері вважається дуже привабливим. В такому випадку другим етапом роботи з інформацією для бізнес-планування стає пошук шляхів використання і збереження цієї ситуації.

Якщо всі п'ять складових знаходяться на високому рівні, галузь (сфера ведення бізнесу) вважається непривабливою. Якщо мова йде про те, що компанія вже працює в цьому бізнесі, то слід шукати шляхи зміни складових на свою користь (якщо це можливо).

Для того щоб отримати ці короткі висновки-критерії про привабливість необхідно проаналізувати вплив кожної складової на загальну ситуацію і перспективи розвитку обраної сфери діяльності. Щоб полегшити цю роботу користуються тестами/питаннями по кожній складовій.

**Аналіз впливу споживачів**

1. Перелік продукції і їх частка в продажах.
2. Хто забезпечує 80% продажів у кожній категорії продукції?
3. Як змінилася структура покупців за останні 3-5 років?
4. Як часто покупці змінюють своїх постачальників? (Продукт купується у кількох постачальників? Як дорого обходиться покупцеві заміна постачальника? Як дорого обходиться Вам перехід до іншого покупця?).
5. Чи можуть покупці користуватися замінником?
6. Частка Вашого продукту в загальному обсязі купівель споживача.
7. Рентабельність покупців (з точки зору ставлення до покупок і свободи вибору).
8. Можливості зворотної інтеграції, тобто самостійного виробництва Вашого продукту.

**Аналіз впливу постачальників**

1. Перерахуйте основну сировину і комплектуючі для Вашого виробництва.
2. Наявність і кількість альтернативних постачальників по кожному найменуванню сировини і матеріалів.
3. Наявність і кількість потенційних постачальників всередині країни і за кордоном.
4. Ситуація на ринку постачальників (з точки зору свободи маневру для Вас).
5. Частка Ваших купівель в обсязі продажів постачальника.
6. Вплив посередників: чи може постачальник зробити інтеграцію «вперед» по технологічному ланцюжку і почати самостійно випускати Ваш продукт?
7. Технічні та фінансові можливості і стратегічна важливість інтеграції «вперед» для постачальників.
8. Чи можете Ви зробити інтеграцію «назад» по технологічному ланцюжку?
9. Оцінка технічної та фінансової можливості такої інтеграції для Вас.
10. Які матеріали і комплектуючі є критичними для якості Вашої продукції?

**Аналіз загроз появи нових гравців (конкурентів)**

1. Вплив масштабів виробництва на Ваш бізнес (з точки зору відчутності бар'єрів для входу в дану сферу діяльності).
2. Наявність патентів, ліцензій, власних технологій.
3. Значення торгових марок в даній галузі.
4. Вартість переходу з одного сегменту даної галузі в інший.
5. Рівень критичних витрат для організації нового виробництва в даній галузі.
6. Доступність збутових мереж.
7. Ваші переваги у купівлях.
8. Державне регулювання при створенні нових компаній в даній галузі.
9. Можливості протидії новим конкурентам (ціни, збутова мережа, ін.)

**Аналіз загроз замінників**

1. Що може замінити Вашу продукцію з точки зору покупців?
2. Порівняльні ціни Вашої продукції і товарів-замінників.
3. Додаткові витрати при використанні замінників.

**Конкуренція в галузі (сфера діяльності)**

1. Динаміка обсягів реалізації в галузі (зростання, падіння).
2. Наявність надлишкових потужностей в галузі.
3. Ступінь відмінності Вашої продукції від продукції конкурентів.
4. Наявність широко відомих торгових марок в галузі.
5. Бар'єри для виходу з галузі.

Відповіді на тести часто ускладнені, особливо для початківців, оскільки їх формулювання не розшифровується, що змушує користувачів відповідати не замислюючись, або трактувати по-своєму. Це не є критикою існуючих методів, це скоріше коментарі для розробників сприймати тести/питання як пропозицію подумати над цим у зв’язку із завданням визначити вплив сили. Кількість питань для аналізу залежить виключно від його глибини, доступності інформації, наявності ресурсів для проведення.

Часто зустрічається помилка при першому застосуванні матриці − описувати компанію на ринку, а не ринок, на якому компанія або вже є, або збирається вийти. Якщо компанія вже визначилася з місцем на цьому ринку, то відповіді на тести допомагають сформулювати висновок про привабливість цього ринку для конкретної компанії. Якщо це місце ще не визначено, вивчається ринок для винесення загального судження про привабливість ринку в цілому.

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість оцінити його привабливість і **визначити ключові фактори успіху (фактори конкуренції**). Чим якісніше проведено аналіз зовнішнього середовища, тим точніше будуть оцінки конкурентоспроможності конкретної компанії і відповідно вибір стратегії.

Користуються також іншими підходами до аналізу зовнішнього середовища (моделі GETS, PEST). Наприклад, модель GETS аналізує фактори за 4-ма напрямками: G (government) – уряд (вплив держави); E – (economy) - економіка (макроекономічні процеси); T (technology) - технологія (виробництво і організація бізнесу); S (society) – суспільство. Вказані напрямки допомагають структурувати інформацію, забезпечуючи врахування всіх обставин для аналізу можливостей та загроз. Аналогічно працює PEST–аналіз. Абревіатура позначає: політику (P), економіку (E), суспільство (S) і технологію (T). Пізніше були додані ще два елементи: довкілля (Environmental - E) і законодавство (Legal - L). Тому з’явився варіант PESTLE.

### 4.3. Аналіз внутрішнього середовища бізнесу

Крім зовнішнього аналізу в ході розробки бізнес-плану слід провести і внутрішній аналіз підприємства для оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю. Головна мета внутрішнього аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін компанії (підприємства). Оскільки найбільш серйозну проблему для виживання бізнесу представляє конкуренція, остільки головним завданням менеджменту підприємства є пошук особливої ніші на ринку. Ця ніша цілком визначається наявністю і характеристикою сильних сторін підприємства. У свою чергу слабкі сторони мають форму і характеристики, які заважають підприємству в конкурентній боротьбі.

Існує декілька підходів до оптимізації аналізу за допомогою структуризації інформації за напрямками.

Таблиця 4.1. Напрямки аналізу внутрішньої середовища бізнесу

|  |  |
| --- | --- |
| Варіант А | Варіант Б |
| Технологія і організація бізнесу  Кадровий потенціал  Основні компоненти менеджменту  Корпоративна культура  Інше | Маркетинг  Виробництво  Персонал  Дослідження і розробки  Фінанси |

Таки підходи дозволяють не втратити важливу інформацію і структурувати її, щоб виключити дублювання. Наприклад, варіант Б дозволяє впорядкувати процес оцінки сильних і слабких сторін в рамках внутрішнього аналізу і виділяє функціональні види діяльності або ресурсів:

* Маркетинг (переваги продукції: ціна, якість, експлуатаційні характеристики, способи просування, фаза життєвого циклу, можливості розширення асортименту або поліпшення продукції);
* Виробництво (проблеми сировини - якість, кількість, ступінь відповідності технічного рівня виробництва сучасним вимогам - обладнання, технологія, рівень використання потужності);
* Кадри (кваліфікація, досвід, ставлення до роботи, рівень оплати (на тлі галузі), проблеми комплектування кадрів, плинність);
* Дослідження і розробки (наявність патентів, ліцензій, товарних знаків, «ноу-хау»);
* Фінанси (можливості зниження накладних витрат, рівень витрат на виробництві - високий, середній, низький, швидкість обороту запасів, ліквідність, стійкість, прибутковість).

### 4.4. Загальна оцінка стратегічної позиції бізнесу

Процес оцінки загальної ситуації закінчується SWOT-аналізом [22, 23]. Суть цього аналізу полягає в порівнянні сильних і слабких сторін підприємства з потенційними зовнішніми можливостями і загрозами. Джерела інформації для створення матриці SWOT, тобто заповнення відповідних елементів матриці:

* результаті аналізу зовнішнього середовища (наприклад, за допомогою матриці 5сил Портера, або моделі GETS) – можливості та загрози (ОТ);
* результати аналізу внутрішнього середовища (за допомогою підходів за напрямками) - сильні і слабкі сторони підприємства (з урахуванням ключових факторів конкуренції).

Схему аналізу за допомогою матриці SWOT наведено нижче.

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутрішнє середовище** | |
| **Сильні сторони**  Зіставлення | **Слабкі сторони**  *Мінімізувати та уникати*  Перетворення |
| Зіставлення  **Можливості** | **Загрози**  *Мінімізувати та уникати*  Перетворення |
| **Зовнішнє середовище** | |

Схема 4.2. SWOT –Аналіз

В результаті може бути знайдений якийсь позитивний синергетичний ефект від сильних сторін і зовнішніх можливостей з одного боку, а з іншого - негативний синергетичний ефект, який походить від злиття зовнішніх загроз і слабкостей фірми (підприємства).

Ця матриця надає структуроване інформаційне поле, в якому можливе стратегічне орієнтування і обґрунтування рішення щодо можливих стратегічних альтернатив.

### 4.5. Визначення місії підприємства

Місія фірми, що розуміється як головне призначення, формується як сукупність основних напрямів і орієнтирів бізнесу. При визначенні місії слід пам'ятати, що вона повинна бути:

* лаконічною;
* вказувати на призначення фірми з точки зору задоволення потреби споживача;
* включати основні елементи бачення фірми в майбутньому;
* розкривати переваги фірми, які відрізняють її від конкурентів.

Таблиця 4.2. Приклади місій провідних компаній світу

|  |  |
| --- | --- |
| Компанія | Місія |
| Публічна бібліотека Нью-Йорка | Надихати на безперервне навчання, поширення знань і зміцнення нашого суспільства. |
| АШАН | Пропонувати все більшій кількості покупців ширший асортимент якісних товарів за низькими цінами. |
| Alibaba | Прибрати всі бар'єри між покупцем і продавцем. |
| IKEA | Змінити на краще повсякденне життя простих людей. |
| BBC | Завдяки BBC народ буде говорити з народом мовою миру. |
| Google | Організувати інформацію світу і зробити її повсюдно доступною і корисною. |
| Skype | Стати платформою для спілкування людей в реальному часі. |
| Coca-Cola | Освіжати світ, тіло, розум і дух; будити оптимізм з допомогою наших напоїв і наших справ; привносити сенс в усе, що ми робимо. |
| Danone | Забезпечити якомога більшу кількість людей здоровими продуктами харчування. |
| Levi-Strauss | Ми будемо поставляти на ринок найкрасивіший і популярний в світі повсякденний одяг. Ми одягнемо весь світ. |
| McDonald's | Бути улюбленим місцем наших клієнтів для того щоб поїсти або попити. А формула для досягнення цієї мети - одна давня формула «Макдоналдс»: ЯКЧ і Д, що означає Якість, Культура обслуговування, Чистота і Доступність. |
| Диснейленд | Ми працюємо для того, щоб дорослі і діти проводили більше часу разом. |

Таким чином, місія фірми стисло описує бізнес, його цілі і підхід до їх реалізації. Іноді в літературі поняття «місія» (mission) компанії і «бачення» (vision) компанії використовують як синоніми. Між ними дійсно існує зв'язок. У чистому вигляді «бачення» (vision) фірми є описом того, чого компанія хоче домогтися в майбутньому. Комбінування цих описів допустимо, воно допомагає сформулювати цілі, задуми та цінності компанії. Зазвичай місію компанії створює вище керівництво. У процесі складання необхідно:

* Чітко визначити культуру бізнесу, цінності та бачення в майбутньому шляхом бесід зі співробітниками компанії, постачальниками і клієнтами;
* Розповісти про зобов'язання компанії перед основними партнерами (клієнти, співробітники, постачальники та ін.);
* Переконатися в тому, що цілі вимірні, підхід здійсненний, а плани реальні;
* Сформулювати і висловити ідею чіткою і простою мовою;
* Домогтися участі і підтримки всієї організації.

### 4.6. Вибір та обґрунтування цілей

Технологічна розробка (формулювання) стратегії починається з вибору цілей. Перша часта проблема – неправильно обрані цілі. У цьому зв’язку корисно знати про ієрархії цілей. Одна з них розроблена І. Ансоффом [4].

Цілі та обмеження компанії

Економічне середовище

Основний перелік цілей та обмежень

Зовнішньоекономічне середовище

Економічні цілі

Зовнішньоекономічні цілі

Зобов’язання та обмеження

Найближча ціль

Довгострокова ціль

Гнучкість

Економічні цілі окремих людей

Позаекономічні цілі окремих людей

Організаційні обмеження

Схема 4.3. Загальна ієрархія цілей

Корисність цій схеми пов’язана саме з технологічністю, оскільки вона показує різноманіття і взаємозв'язок цілей компанії, обмежень, пріоритетів. Відповідно до схеми 4.3., на вибір цілей впливають не тільки економічні фактори, а й позаекономічні, а також – обмеження та обов’язки, які бізнес вільно чи поза волею бере на себе. Іншими словами, компанії не зовсім вільні у виборі цілей. Крім того, на вибір цілей впливають три основні економічні параметри: ефективність поточної та минулої діяльності; загальний обсяг доступних ресурсів; можливості зовнішнього середовища.

Оскільки довгостроковою метою компанії є посилення конкурентної позиції, конкретними цілями можуть виступати показники, що відображають конкурентні переваги, наприклад:

* Зростання обсягів продажів, як мінімум на рівні темпів зростання галузі;
* Зростання частки ринку;
* Зростання прибутку;
* Постійне оновлення асортименту товарів і послуг;
* Збільшення кількості клієнтів;
* Відсутність коливань обсягів продажів.

### 4.7. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії

Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії - основний зміст робіт зі стратегічного планування [1, 4, 5]. Вибір власної стратегії залежить від багатьох факторів, в тому числі від тих конкурентних переваг, які виявлені в ході аналізу або передбачаються до створення. Два основні чинники конкурентоспроможності (низькі витрати і спеціалізація) і діапазон конкуренції - дають можливість виділити основні типи стратегій (за класифікацією М. Портера): контролювання витрат, диференціація, фокусування [60]. Під спеціалізацією розуміється здатність виробляти товар або надавати послугу високої якості з нестандартним набором параметрів, що відповідають потребам клієнтів.

Таблиця 4.3. Типи стратегій забезпечення конкуренції

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Вид конкурентної переваги | |
| Більш низькі витрати | Спеціалізація |
| Діапазон | Широкий | Орієнтація на витрати | Унікальність і лідерство |
| Вузький | Упор на витрати | Вибіркова спеціалізація |

Контролювання витрат - (у Портера - «лідерство за рахунок економії на витратах» або упор на витрати для вузького діапазону конкуренції) - за рахунок зростання обсягів виробництва, зниження накладних витрат, використання нових технологій та ін. Це можливо тільки за умови: чутливості споживачів до цін, однорідності товарів (такі ж як у конкурентів), можливість реально впливати на обсяги продажів.

Диференціація (орієнтація на витрати для широкого діапазону конкуренції) - можливість пропонувати ринку товари, що відрізняються особливою споживчою цінністю (особливими властивостями). Унікальні властивості: висока якість, розвинена мережа після продажного обслуговування, високий рівень обслуговування клієнтів, принципова новизна товару, імідж фірми. Ризики стратегії диференціації: можливість недооцінки покупцем унікальності продукції, великі витрати.

Фокусування - означає користування чинником сегментації ринку і пропозицію товару (послуги), який задовольняє специфічні вимоги клієнта. У стратегії фокусування є 2 варіанти: фокус витрат (вибіркова спеціалізація) і фокус диференціації (унікальність і лідерство) (матриця конкурентних переваг М. Портера). Це означає необхідність здійснення наступних дій:

* вибору одного або декількох сегментів з певною орієнтацією (на групу споживачів, обмежений асортимент продукції, можливо специфічний географічний ринок);
* ідентифікації специфічних потреб, побажань та інтересів споживачів у вибраному сегменті;
* пошуку кращих, ніж у конкурентів способів (контролю витрат або диференціації) задоволення цих потреб.

### 4.8. Висновки

* Підготовчий етап включає в себе збір та обробку інформації для обґрунтування рішень про вибір сфери бізнесу і напрямків розвитку: цілі, способи;
* Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії - основна мета робіт зі стратегічного планування;
* Використання спеціальних інструментів для аналізу - економить час і забезпечує якісну обробку інформації і обґрунтовані висновки;
* Розробка стратегії - результат стратегічного планування, тобто завершення підготовчого етапу розробки бізнес-плану і початок основного етапу.

### Рекомендації для самостійної роботи та питання для самоконтролю

1. Основні питання для самоперевірки:

* Що мається на увазі під терміном «розробка стратегії»?
* Які основні інструменти використовуються для аналізу зовнішнього середовища?
* Які основні інструменти використовуються для аналізу внутрішнього стану підприємства?

1. Зробіть аналіз зовнішнього середовища за допомогою матриці 5 сил для бізнес-плану та оцініть привабливість обраної сфери діяльності і ключові фактори успіху.
2. Зробить аналіз внутрішнього середовища за допомогою матриці SWOT-аналізу, виберіть місію та сформулюйте загальну стратегію конкуренції.

# ЧАСТИНА 2. МАРКЕТИНГ-БЛОК У БІЗНЕС-ПЛАНІ

## ГЛАВА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ІЇ ВІДОБРАЖЕННЯ В БІЗНЕС-ПЛАНІ

### Конкурентоспроможність товару і компанії та фактори, які їх визначають

Маркетинг-блок як і всі інші в бізнес плані пов'язаний із поняттям конкурентоспроможності. Під конкурентоспроможністю розуміється здатність виробляти товар з низькими витратами або спеціалізація. При цьому термін «спеціалізація» вживається тут не в загальноекономічному сенсі, тобто не як зосередження на випуску певного виду товарів, а як здатність задовольняти особливі потреби і отримувати за це преміальну ціну, тобто вищу ціну, ніж у конкурентів. Іншими словами - це здатність виділятися в натовпі конкурентів, або пропонуючи товар, що відрізняється високим рівнем якості при стандартному наборі параметрів, або нестандартним набором властивостей, які реально цікавлять покупця.

**Конкурентоспроможність товару (послуги)** означає наявність переваг у порівнянні з іншим товаром (аналогічним за призначенням або його замінником) при вирішенні потенційним споживачем своїх проблем.

**Конкурентоспроможність компанії**, якщо використовувати визначення М. Портера, полягає в продуктивності використання ресурсів. Іншими словами - це найбільш повне і ефективне використання наявних у розпорядженні і придбаних для майбутнього всіх видів ресурсів [60, 48, 5].

Визначення рівня конкурентоспроможності є досить складним завданням, вирішення якого пов'язане з оцінкою конкурентних переваг товару і фірми. Для цього використовуються спеціальні інструменти, в тому числі матриці (наприклад, матриця стратегічних ресурсів фірми або матриця конкурентного профілю та ін.). Приклад використання однієї з матриць наведено нижче (див. Таблицю 5.1).

Таблиця 5.1. Матриця привабливості (конкурентного профілю) продукції

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерії | Значність  (у % від 1 до 100) | Діапазон оцінок | |
| Продукт А | Продукт Б |
| Ціна | 50 | 0 | 1 |
| Економічність | 25 | 1 | 0 |
| Безпека | 10 | 1 | 0.5 |
| Зовнішній вид | 5 | 0.5 | 0.5 |
| Розміри (компактність) | 10 | 0.5 | 0.5 |
| Всього | 100 | 42.5 | 62.5 |

Матриця дозволяє оцінити стан продукту (товару, послуги) щодо інших конкурентів (конкурента). Кількість критеріїв і методи їх оцінки можуть різнитися. В даному випадку оцінка продукту дається в діапазоні: 0 - гірше, ніж у конкурентів, 0.5 - на тому ж рівні, 1 - краще, ніж у конкурентів. Множення оцінки на вагомість (значущість) параметра на рівень оцінки дає загальну порівняльну характеристику. У нашому випадку матриця показує, що для даного сегмента ринку продукт Б є кращим, ніж продукт А.

Оцінка конкурентоспроможності компанії робиться аналогічно, але за своїми факторами. Детальніше дивіться в спеціальній літературі [60, 48, 40, 13, 14, 5, 74, 4].

### Вибір продукції (товару, послуги) і його зв'язок зі стратегією

Перед написанням розділу «Товар/послуга» необхідно виконати попередню роботу з вибору товарів (послуг), на яких підприємство буде спеціалізуватися (підготовчий етап розробки бізнес-плану).

Вибір продукції (товару, послуги) або їх видів означає визначення сфери діяльності підприємства - це одна з функцій вищої ланки управління. Вона носить стратегічний характер. Суть її полягає в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Всі види конкурентних переваг підприємства з точки зору шляхів їх досягнення можна розділити на дві групи:

Таблиця 5.2. Групування конкурентних переваг

|  |  |
| --- | --- |
| Група | Характеристика |
| Переваги низького порядку | Пов'язані з природними і історичними факторами. Наприклад, можливість використання дешевих ресурсів: робочої сили, сировини, енергії, масштабів виробництва. Вони дуже нестійкі і легко можуть бути втрачені або внаслідок зростання цін і заробітної плати, або через вплив на них конкурентів. Таким чином, переваги низького порядку не здатні забезпечити лідерство над конкурентами надовго. |
| Переваги високого порядку | Пов'язані з корінними змінами в діяльності фірми, зі стратегічними чинниками, що визначають позиції в конкурентній боротьбі. Наприклад, диференціація на основі унікальних товарів і послуг, унікальна запатентована технологія, ноу-хау і професіоналізм фахівців. Такі переваги дуже важко відтворити. Особливо цінна конкурентна перевага - репутація фірми, що дуже повільно здобувається із великими труднощами і вимагає значних витрат на її підтримку. Отже, найважливішим джерелом конкурентної переваги є постійне оновлення та інноваційний розвиток виробництва. Тобто конкурентні переваги високого порядку забезпечують високий рівень якості, розвиваючи прихильність споживачів до товару. |

Складовою частиною конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції. При виборі товару потрібно також думати про конкурентні переваги вашого товару зараз і в перспективі.

Для успішного протистояння конкурентам і формування основи для стратегічної конкурентної переваги важливе поняття «ключова» компетенція, яка означає набір умінь і технологій, маси безсистемно накопиченого організацією знання і досвіду, які стають основою успішної конкуренції [37, 79].

**Ключова компетенція** це такий набір здібностей, які дозволяють вирішувати особливі завдання, що не типові і непосильні для більшості учасників ринку. Дана компетенція встановлює новий стандарт якості в галузі і тим самим забезпечує власникові конкурентну перевагу. Критерії ключової компетенції:

1. базується на знаннях, а не є результатом унікального збігу обставин;
2. значуща для споживачів (споживачі готові платити за компетенцію, так як вона створює більшу частину цінності для споживача);
3. унікальна (компетенцію дуже важко скопіювати);
4. можливо вдосконалювати (при появі нової вимоги споживачів до якості товару компетенція може бути використана після певного виду зміни).
5. можливість співпраці (компетенція може бути результатом унікальної взаємодії ряду партнерів, що задовольняє споживачів).

Ключові компетенції відповідають конкурентним перевагам високого порядку, забезпечують найвищий стандарт якості продукту. Наявність ключової компетенції, а отже, і конкурентної переваги виводить компанію в лідери ринку і робить дуже стійкою при жорстокості конкуренції. Ключова компетенція - це стратегічний потенціал компанії.

При виборі продукції (товару, послуги) і сфери діяльності слід більшою мірою орієнтуватися на попит і відповідність йому. Це особливо складно при наявності широкого спектру (асортименту) товарів (послуг, продукції). Виникає додаткова проблема оптимізації асортименту з точки зору загальних витрат і результатів підприємства.

Якщо продукт (товар, послуга) вже обраний, то опис його в бізнес-плані може бути зроблено на основі тесту (опитувальника).

### Зміст розділу «Товар (продукт, послуга)» за допомогою тестів

Типовий перелік питань для формування розділу «Товар (продукт/послуга)» за допомогою тестів:

1. Які товари (послуги) пропонує підприємство? Опишіть їх. (Пам'ятайте, що головне - розуміти «що Ви продаєте» і «що у Вас купують»);
2. Назва товару (послуги), якщо це важливо;
3. Наочне зображення (схема, малюнок, фотографія);
4. **Які потреби (дійсні і потенційні) задовольняють Ваші товари (послуги);**
5. Регулярність попиту;
6. Ступінь мінливості попиту на Ваші товари (послуги);
7. Рівень цін на товари (послуги). Досить віднесення до однієї з характерних груп за цінами (дорогі, недорогі, середні), але можна визначити і своє місце серед конкурентів;
8. Чи відповідають товари (послуги) вимогам законодавства і в якій мірі;
9. Як довго товари (послуги) залишатимуться на ринку;
10. На яких ринках продаються товари (послуги);
11. Способи реалізації товарів (послуг) на ринку;
12. **Чому споживачі віддають перевагу Вашим товарам (послугам);**
13. У чому основні переваги та недоліки Ваших товарів (послуг)? Можна подавати інформацію в табличній формі в порівнянні з основними конкурентами;
14. Чи є особливості технології виготовлення товарів або надання послуг;
15. Чи є патенти або авторські свідоцтва, що захищають особливості товарів (послуг) або технології їх виготовлення (надання);
16. Ціни, витрати, прибуток від виробництва і реалізації товару (послуги). Інформація про рентабельність товару (послуги);
17. Чи очікується модернізація товару (послуги);
18. Чи передбачається збільшення (скорочення) виробництва товарів або надання послуг;
19. На якій стадії життєвого циклу знаходиться товар (послуга).

Зверніть увагу на 4 і 12 питання. Відповіді на них дають чітке уявлення про те, що в дійсності купують покупці. Це сутність поняття Вашого товару. Не знаючи її неможливо правильно зрозуміти і описати товар в бізнес-плані. Наприклад, якщо ви продаєте зубну пасту, то вашим товаром є не тюбик із зубною пастою, а щось більше - здорові зуби, відчуття свіжості, красива посмішка і т. п.

Форми подання інформації. Вони повинні і можуть бути різноманітними:

* опис;
* фотографії, схеми, малюнки (щоб дати наочне зображення товару (послуги);
* таблиці (для подання цифрової характеристики про товар, технічні параметри);
* документи (патенти, авторські свідоцтва, дипломи та інші нагороди, щоб підтвердити ступінь захисту переваг і їх рівень).

### Приклади опису розділу «Продукт/послуга»

***Приклад 5.1. Виробництво кетчупу*** *(В.Ф. Шудра, А.Н. Беличко «Как подготовить успешный бизнес-план», [82])*

*«Обсяг томатних приправ, застосовуваних у кулінарії, щорічно збільшується, що викликано як особливостями національної кухні, так і появою нових продуктів і рецептів їх приготування в результаті відкритості економіки і міжнародних зав’язків.*

*Пропонований до виробництва і продажу кетчуп - екологічно чистий продукт, що має Чотири рецептурних різновиди, оригінально запакований в спеціальну пластмасову ємність з дозатором, має істотні переваги перед імпортованими в Україну кетчупами:*

* *чотири різновиди пропонованого продукту (гострий, слабо-острий, помірний і без цукру) і збалансованість складу, що дозволяє максимально повно задовольнити смаки споживачів і використовувати наш кетчуп навіть для дієтичного харчування;*
* *висока якість кетчупу, що забезпечується використанням екологічно чистих продуктів для його виготовлення, застосуванням районованих сортів томатів, контролем вмісту вітаміну С і пектину, удосконаленою технологією виробництва і зберігання готового продукту;*
* *доступна ціна реалізації пропонованої гами кетчупів (65-70% рівня ціни конкурентів);*
* *оригінальна упаковка в пластмасову ємність, місткістю 0.5л, з дозатором, рецептурою виготовлення і кулінарними рецептами застосування.*

*Сприятливі кліматичні умови півдня України, де планується вирощування томатів і виробництво кетчупу, використання районованих сортів томатів, вдосконалена технологія їх механізованого збирання і зберігання, новітня технологія виготовлення кетчупів на основі нового виробничого обладнання, регулярний контроль якості, багаторічний досвід роботи в переробній промисловості керівників АТ «Кетчуп» дозволяють стверджувати, що пропонований ринку продукт матиме високу якість, доступну ціну і стійкий попит споживачів.*

*Витрати на виробництво однієї упаковки кетчупу складають, в середньому за п'ятирічний період, 0.41 US $, при середній відпускній ціні (без урахування ПДВ) - 0.54 US $, тобто чистий прибуток, що отримується від реалізації кожної одиниці виробленого товару, досягає 0.13 US $ або 31% виробничих витрат.*

*Отримання зазначеного прибутку забезпечується за рахунок різних факторів, що охоплюють як процес механізованого збирання врожаю томатів, вдосконалення технології і організації виробництва кетчупу, так і маркетингові заходи в сфері розподілу готового продукту (тобто схема).»*

***Приклад 5.2. Послуги літературно-культурного кафе (із учбового бізнес-плану «Організація кафе літературно-культурного профілю у місті Харків»)***

*Потреба людей у соціалізації, культурному та інтелектуальному розвитку у людей була завжди. Особливо гостро цього потребує молодь. За даними Харківської Міської Ради, в місті, на сьогоднішній день, навчається більше 200 000 студентів. Розглядаючи структуру населення України в цілому (за даними державної служби статистики України), варто зазначити, що частка молодих людей у віці від 15 до 25 років становить 13,7% від загальної кількості населення країни. Частка ж людей від 25 до 44 років становить 29,53%. Наш проект фокусує свою увагу на молодих людях у віці від 15 до 30 років. Як видно з даних наведених вище, їх частка досить висока.*

*Молодим людям у віці від 15 до 30 років властива рухливість, активність, товариськість, прагнення до придбання нових знань і навичок. Наш проект спрямований на задоволення потреби молоді у соціалізації та інтелектуальному розвитку. Завдяки даному проекту, у молодих людей з'явиться місце, де вони зможуть не просто спілкуватися, а й читати різного роду літературу, грати в логічні розвиваючі ігри, проводити засідання різноманітних молодіжних клубів і організацій та багато іншого. Таким чином, проект задовольняє не один вид потреб, а цілий спектр.*

*Загальна концепція проекту - створення літературного кафе, в якому буде суміщена можливість читання книг, проведення матчів по настільним іграм, а також звичайного проведення часу за чашкою кави під приємну музику. Кафе буде являти собою приміщення з трьох залів. Перший зал буде обладнаний під стандартне невелике кафе. Два інших зали будуть тематичними: один з них - зал-бібліотека, другий зал - для надання настільних ігор і проведення різноманітних заходів.*

*Вхід до загального залу - безкоштовно, по аналогії зі звичайними кафе. У спеціальні зали вхід платний, оплата погодинна (приблизно 5-7 грн/год). В оплату входить користування залом, іграми, книгами і т. п. Вхід у кафе здійснюється через загальний зал. При вході в спеціальні зали клієнту видається картка / талон з вказаним часом входу. Якщо відвідувач не знайшов підходящу книгу, журнал, гру, він може вийти протягом 15 хвилин, не сплативши за карткою / талоном..»*

### Зміст розділу «Компанія» за допомогою тестів

Опис компанії - важлива складова частина інформації про конкурентоспроможність вашого бізнесу. Тому зміст розділу однаково важливо як для нового, так і для бізнесу, що діє. У певному сенсі, діючий бізнес має ряд переваг для обґрунтування конкурентоспроможності за рахунок фактору наявності компанії: історія розвитку - як доказ здатності виживати, досвід роботи, сформована команда, кадри для реалізації ідей та інші елементи. Але в будь-якому випадку інформація про компанію повинна підтвердити, що форма, розміри і місце розташування компанії та інші фактори успіху в даній сфері бізнесу вже враховуються або будуть враховані.

Типовий перелік питань для формування розділу «Компанія» за допомогою тестів:

1. Назва компанії;
2. Історія її виникнення і розвитку (якщо вона вже діє);
3. Сформований імідж на ринку;
4. Загальна характеристика галузі в цілому і місце, яке компанія займає в неї, або планує зайняти;
5. Середній рівень прибутковості капіталу в галузі в останній період;
6. Важливі для бізнесу галузеві особливості;
7. Стратегічна програма діяльності компанії;
8. Місцезнаходження бізнесу (місце розташування);
9. Переваги конкретного місця розташування (близькість до джерел сировини, енергії, трудових ресурсів та оцінка земельного фактору);
10. Привабливість регіону в цілому.

В цьому розділі доречно відобразити результати робіт по формуванню місії, цілей і стратегії компанії, якщо це може бути переконливим для формування висновку щодо конкурентоспроможності саме вашої компанії. Обсяг інформації, що подається в розділі не повинен бути великім, Але він повинен допомагати формуванню уявлень про компанію, яка відповідає потребам зовнішнього середовища і використовує можливості конкретного ринку (ринків), має свої переваги в конкурентній боротьбі.

### Приклади опису розділу «Компанія»

***Приклад 5.3. Кафе літературно-культурного профілю «Чердак» (із учбового бізнес-плану «Організація кафе літературно-культурного профілю у місті Харків»)***

*«Першим аналогом літературного кафе у світі був книжковий магазин Barnes & Noble. Він був заснований у 1965 році в США і незабаром переріс у цілу мережу популярних книжкових магазинів. У 1990-х роках з'явилася необхідність зміни концепції роботи книжкових магазинів у зв'язку з глобальними змінами в культурі. У 1990 році Barnes & Noble уклав контракт з найбільш популярною у США мережею кав'ярень Starbucks. Таким чином, вперше у світі з'явилося поєднання кафе і книгарні. Проект, що розробляється ґрунтується на концепції мульти-функціонального кафе, створеного Barnes & Noble.*

*Першим, на що звертають увагу при ознайомленні з компанією, є назва. Саме назва відображає суть, стиль і напрямок діяльності компанії. Для даного проекту в якості назви було прийняте наступне формулювання: кафе затишного відпочинку «Чердак». Така назва є, насамперед, незвичайною і змушує звернути на себе увагу. Крім того вона буде задавати тон дизайну приміщення. Буде зроблена імітація горищного приміщення, в якому зберігаються як сучасні речі, так і антикварні предмети. У внутрішньому оздобленні планується поєднати різні стилі та напрямки, поставити різні за кольором і дизайном меблі.*

*Ключовим елементом даного проекту є місцезнаходження літературного кафе. Важливо щоб воно знаходилося в центрі міста, і було недалеко від метро. Для цього було обрано будівлю у центрі міста площею 230 м2. Вона розташована за адресою вул. Артема 20/22. На цій площі будуть розташовуватися 3 зали (загальний зал, літературний зал, ігровий зал), кухня, підсобні приміщення, 2 туалети.*

*Перший і найменший за площею зал буде представляти собою стандартне невелике кафе. Він призначений для тих відвідувачів, які просто бажають випити кави або чаю і перекусити. У ньому передбачається поставити 2 столики на 2 особи, 1 столик на 4 особи і бар для замовлень. При вході в перший зал буде знаходитись каса. Два інших зали будуть тематичними. Один з них облаштований під міні-бібліотеку. У ній буде представлена свіжа періодика (газети, журнали), а також книги різних жанрів. В цьому залі будуть розставлені стелажі, а також 3 столики на 2 особи. Другий зал призначений для надання настільних ігор, проведення всіляких заходів, квартирників музикантів, літературних вечорів, засідань різних клубів (наприклад, гри Мафія). Тут передбачається поставити 6 столів (3 столи на чотири особи і 3 столи на 6 осіб). У кафе також буде проведено Wi-Fi для можливості доступу до інтернету.*

*Заходячи у кафе, відвідувачі будуть отримувати пластикові карти 2-х кольорів. Червона картка буде видаватися тим, хто хоче відвідати тільки перший зал; зелена - тим, хто планує відвідувати тематичні зали. Обидва види карт будуть працювати як кредитні картки; вся вартість замовлення на барі буде заноситися на пластикову карту, а оплата буде здійснюватися на касі перед виходом з кафе. У відвідувачів літературного та ігрового залів на пластикову карту крім вартості замовлення на барі буде також нараховуватися погодинна оплата за перебування в тематичних залах. (із бізнес-плану «Організація кафе літературно-культурного профілю у місті Харкові»)*

***Приклад 5.3. Приватний дитячий садок «Умка»*** *(із бізнес-плану «Відкриття дитячого садку «Умка»)*

*Дитячий садок «Умка» - приватний дитячий сад, який буде створений у Харкові в одному зі спальних районів міста. Дитячий сад здійснюватиме програму з розвитку дітей віком від 3-х до 7-ми років, організовуватиме дозвілля дітей (походи в театри, музеї, парки і т. і.), а також надаватиме додаткові платні послуги. Крім цього, дитячий сад буде надавати додаткові послуги дитячого та сімейного психолога, логопеда, терапевта і репетитора.*

*Метою даного проекту буде надання якісних послуг у сфері дошкільної освіти для людей з доходом середнім і вище середнього.*

*Основні завдання, які допоможе вирішити реалізація даного проекту:*

1. *Збільшення кількості дітей, охоплених системою дошкільних установ і їх соціальна адаптація в колективі і суспільстві;*
2. *Залучення сегмента споживачів із середнім і вище середнього рівнем доходів.*

*Основною стратегією діяльності дитячого садка «Умка» є постійне вдосконалення методів пошуку і залучення споживачів, які цікавляться нашими послугами.*

*На сьогоднішній день обраний район - другий за щільністю в місті (після Московського), на його території функціонують 24 дитячі дошкільні установи (~4000 дітей), 3 позашкільних установи (~10000 дітей), населення - 225 тис. (15% населення міста).*

*Сфера освіти, зокрема, сфера дошкільної освіти, на даний момент зазнає значних змін, підвищуються вимоги до дошкільних закладів, потреба в дитячих садках середнього рівня висока.*

*На сьогоднішній день в Харкові функціонує 175 дошкільних установ. І близько 25 приватних дитячих садків (Авторська школа Бойка, «Декарт», «Олімп», «Антошка», «Школа Радості», «Сонечко», «Початок мудрості» і т. д.), середня вартість послуг в яких (за 5 годин перебування в дитячому саду) коливається в межах 1 000-3 000 грн. / міс. При цьому даний вид бізнесу окупається протягом 3-5 років і не є високорентабельним.*

*Проте, потреба в послугах приватного дитячого садка в середньому ціновому сегменті є актуальною. Розташування в спальному районі з високою щільністю населення в центрі міста є перевагою для відкриття дитячого садка.*

*Важливими галузевими особливостями даного бізнесу є обов'язкове ліцензування діяльності, наявність спеціальних меблів і обладнання, високі вимоги безпеки. Також до особливостей даного виду бізнесу слід віднести принцип суб'єктивності - високі вимоги клієнтів (батьків) до персоналу дитячого саду.*

*Підприємство має значні переваги (своє приміщення і обладнання), проте основні ризики пов'язані з організацією роботи в літній час, ліцензуванням і проблемою з набором. Для мінімізації даних загроз необхідне введення оплати протягом всього року (досвід конкурентів) і ведення рекламних акцій для залучення клієнтів. Ліцензування діяльності проводиться відповідно до чинного законодавства.*

Наведені приклади відображають точку зору авторів-розробників і їх дотримання загальних рекомендацій за змістом відповідних розділів.

### Висновки

* Все, що буде викладено вами в розділах «Продукція (товар, послуга) та «Компанія», незалежно від обсягу інформації, має бути спрямоване на формування уявлення про товар і компанію, які мають конкурентні переваги на ринках збуту.
* Існує тісний зв'язок розділів зі стратегічним плануванням. Вибір товару (послуги) і його опис спирається на обрану стратегію - як розуміння бізнесу з точки зору можливості заробити на реальній потребі в товарі (послузі) за допомогою конкурентних переваг компанії.

### Рекомендації для самостійної роботи та питання для самоконтролю

1. Використовуючи перелік основних питань, які повинні бути відображені в першому розділі бізнес-плану, спробуйте описати обраний Вами товар (продукт, послугу).
2. Переважно дотримуйтеся в описі потреби, яку покликаний задовольнити товар або послуга. Іншими словами, потрібно пам'ятати, що люди купують не те, що їм, на вашу думку, потрібно, а те, що вони хочуть. Важливо показати, що Ви знаєте цю потребу і Ваш товар здатний задовольнити цю потребу. Навіть якщо у Вас високотехнологічний, наукомісткий і єдиний в своєму роді товар, не покладайтеся лише на перевагу Вашого товару. Покладайтеся на запити споживачів. Які властивості Вашого товару, які блага він несе споживачеві, як використовувати товар - це основа розділу.
3. Якщо виконання завдання для Вас важко, то оберіть один з прикладів бізнес-плану (Частина 6, Глави 16-18). Проаналізуйте зміст і форму подання інформації про товар (продукт, послугу). Зверніть увагу на повноту подання інформації з точки зору відповідей на основні питання. Після цього переходьте до свого завдання.

## ГЛАВА 6. МАРКЕТИНГ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ

### Структура і зміст маркетинг-блоку

Маркетинг-блок дуже важливий для всіх інших розділів, так як визначає місце компанії у зовнішньому середовищі. Блок являє собою форму представлення результатів маркетингового дослідження, обраної стратегії продажу та позиції компанії.

Досить часто цей блок називають маркетинг-планом. Термін «маркетинг-план» використовується в різній літературі по бізнесу і практиці планування. Стосовно до розробки бізнес-плану цей термін може зустрітися як мінімум двічі: перший раз - коли мова йде про маркетинговий блок в бізнес-плані. Терміни «маркетинг-план» і «маркетинг-блок» вживаються як синоніми, другий - при характеристиці так званого «власне маркетингового плану» або «стратегії маркетингу».

Структура маркетинг-блоку (в деяких джерелах - маркетинг-плану) включає в себе розділи: продукт, компанія, аналіз і оцінка ринку, аналіз конкурентів і стратегія маркетингу). Зміст кожного розділу, як правило, має усталені правила для розробки.

Головне завдання блоку це якісно і кількісно оцінити перспективи ринку, тобто визначити три основні кількісні параметри: ємність ринку; потенційний і реальний обсяги продажів. Останній показник не може бути до кінця визначений без залучення матеріалів виробничого і фінансового планів, але результати цього узгодження наводяться в маркетинговому блоці. Оцінка ринку є основою для розробки стратегії маркетингу.

### Ємність ринку і потенційний об’єм продажу - відображення в бізнес-плані

Детально методи і способи обґрунтування ємності ринку, потенційного обсягу продажів містяться в спеціальній літературі по маркетингу [5, 6, 31, 33, 42, 43, 71, 75]. В ході аналізу ринку важливо розробити модель прогнозування ринку. Аналіз дозволить зрозуміти природу ринку і його внутрішню динаміку, визначити поточний баланс між попитом і пропозицією і прогнозувати майбутнє. Основні типи моделей для прогнозування розмірів ринку:

* екстраполяція - майбутній попит визначається як поточний, скоригований з урахуванням сформованої тенденції (зростання / падіння);
* сегментація - майбутній попит визначається як сума поточного попиту за сегментами з урахуванням тенденцій, що склалися (зростання / падіння);
* множинна регресія - враховує статистичну кореляцію між історично сформованим споживанням і випуском продукції в галузях;
* «знизу-вгору» - широко використовується для оцінки ринків товарів широкого споживання (товарів народного споживання). Модель особливо ефективна в умовах недостатньої надійності інформації.

Загальна і поширена формула для розрахунку попиту (Попит):

; (6.1.)

де Норма - норма споживання

- частка споживачів

- чисельність населення

Множення норми споживання на частку споживачів і загальну чисельність населення дає цілком прийнятну оцінку попиту.

Загальна формула для розрахунку ємності ринку передбачає врахування обсягів виробництва і реалізації вітчизняних виробників (), обсягів експорту () і імпорту () аналізованої продукції:

; (6.2.)

Моделювання ринку товарів тривалого користування може відбуватися будь-яким з методів, але в два етапи. Це важливо. Другий етап пов'язаний із перетворенням загальної величини попиту в річний обсяг продажів. Він полягає у визначенні коефіцієнта заміни продукції, який в свою чергу залежить від фінансових можливостей споживача.

; (6.3.)

де

- річний обсяг продажів,

- попит на нову продукцію,

- кількість застарілої продукції

- коефіцієнт заміни

Оцінка потенційного обсягу продажів являє собою процес визначення частки ринку, яку компанія може зайняти в майбутньому. Щоб визначити цю величину потрібно врахувати вплив чинників:

- сегментації ринку;

- тенденцій розвитку ринку і його сегментів;

- сформованої структури ринку (хто, де);

- займаної частки ринку;

- можливостей розширення;

- можливостей виходу в інші сегменти і на інші ринки.

### Основні методи складання прогнозів продажів

Головна складність складання маркетинг-плану полягає в переході від описового подання інформації про потреби, запити і переваги споживача до кількісного. Це виражається в складанні прогнозів продажів, виходячи зі змін, що намітилися або передбачаючи їх. Розрізняють короткострокові, середньострокові і довгострокові прогнози продажів.

Найбільш поширені - короткострокові. В основі поділу прогнозів по періодах лежать тривалість виробничого циклу і сезонна потреба в продукції. Наприклад, для виготовлення середньої партії виробів сезонного характеру (у легкій промисловості) потрібно від 10 до 14 тижнів, тобто, для річних прогнозів періоди планування повинні включати розбивку по кварталах по кожному виду виробів.

Середньострокові прогнози екстраполюють сформовані тенденції збуту на конкретному ринку з урахуванням дії головних чинників (чисельність населення, структура споживання і т. п.). Плановий обсяг продажів в цьому випадку визначається виходячи із рівня збуту/продажів звітного періоду і темпів зростання цих обсягів (метод екстраполяції). Такі прогнози важливі для вироблення інвестиційної політики.

Довгострокові прогнози важливі при проведенні великих науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Наприклад, для початку розробки нових родовищ такі прогнози необхідні.

Методів прогнозування обсягів продажу досить багато, але однозначно вказати, яким чином, за допомогою якого методу на тому чи іншому підприємстві найбільш доцільно розробляти прогноз збуту/продажу не є можливим. Найбільшого поширення набули такі методи:

1. прогнозування на базі минулих оборотів, суть якого вже викладена при характеристиці середньострокових прогнозів;
2. узагальнення оцінок торгових агентів підприємства і керівників збутових підрозділів;
3. аналіз тенденцій і циклів, факторів, що викликають зміни в обсягах збуту;
4. кореляційний аналіз, що доповнює попередній метод, але передбачає використання більш складного інструменту, що забезпечує найточніші результати в стабільних галузях;
5. прогнозування на основі «частки» ринку використовується якщо прогноз обсягів збуту по галузі визначено достатньо точно щоб на його основі визначити обсяги збуту/продажу даної компанії;
6. аналіз кінцевого використання, суть якого полягає в обґрунтуванні передбачуваних обсягів замовлень основних замовників, де загальна величина збуту/продажу більше, але при наявності постійних замовників вона може бути визначена з досить високою ймовірністю;
7. метод стандартного розподілу ймовірностей, що передбачає застосування експертної оцінки збуту/продажу та розрахунок очікуваного значення прогнозу продажу від оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного значень.

Зазначені методи використовуються в практиці планування часто. Метод «на базі минулих оборотів» (інша назва цього ж методу - «від досягнутого») відноситься до групи методів екстраполяції, суть яких полягає у визначенні значень майбутнього як продовження тенденції, що склалася. Використання методу «від досягнутого» допускає застосування як базових, так і ланцюгових індексів (або середніх величин), в залежності від припущень, прийнятих раніше на основі аналізу ситуації.

**Метод «від досягнутого»**

Планове значення ( визначається за формулою:

; (6.4.)

де  - попереднє значення показника;

 - індекс зміни показника, виходячи з аналізу макроекономічної ситуації і внутрішнього стану.

**Метод стандартного розподілу ймовірності**

Планове значення () визначається за формулою:

; (6.5.)

де  - очікуване значення;

 - стандартне відхилення.

Очікуване значення визначається за формулою:

; (6.6.)

де  - максимальна експертна оцінка;

 - середня експертна оцінка;

- мінімальна експертна оцінка.

Стандартне відхилення визначається за формулою:

= ; (6.7.)

Таким чином, отриманий прогноз показує область можливих значень, в якій потрібно визначитися з конкретним вибором.

Планування обсягів продажів повинно відбуватися як в натуральному, так і у вартісному вимірі, оскільки в ході аналізу ринку можливе збільшення обсягів продажів за рахунок зниження цін. Наприклад, якщо відомо, що в минулому (базовому) періоді обсяг продажів становив 6 000 тис. грн. і за планом маркетингу передбачено можливе збільшення обсягів продажу на 20% в натуральному вимірі і розглядається питання про можливі знижки в ціні на 5%, плановий обсяг продажу може скласти (6000х1,2) 7200 тис. грн. без урахування знижок в ціні або (7200х0,95) 6840 тис. грн. (з урахуванням знижок).

### Зміст розділу «Ринок збуту» за допомогою тестів

Типовий перелік питань для формування розділу «Ринок збуту»:

1. на яких ринках працює або збирається працювати Ваше підприємство;
2. які основні сегменти цих ринків по видах товарів і послуг;
3. значення кожного сегмента;
4. розміри ринку і сегментів;
5. ранжування обраних для роботи сегментів по комерційній ефективності й інших критеріях;
6. фактори, що впливають на попит в кожному сегменті;
7. перспективи зміни потреб в кожному сегменті;
8. методи вивчення потреб ринку (за сегментами);
9. хто проводить дослідження ринку;
10. як передбачається реагувати на зміни ринку.

Таким чином, відповіді на зазначені питання дозволять вирішити три основні завдання:

1. оцінити потенційну ємність ринку;
2. оцінити потенційний обсяг продажів;
3. визначити реальний обсяг продажів.

Слід при цьому пам'ятати, що ємність ринку визначається, виходячи з особливостей товару що продається, а потенційний обсяг продажу залежить від частки ринку, займаної даною фірмою. Оцінка дається на основі даних за останні 3 роки. Результати розрахунків краще представляти в таблицях.

### Зміст розділу «Аналіз конкурентів» за допомогою тестів

Розділ «Аналіз конкурентів» (або «Конкуренція на ринках збуту») присвячений характеристиці Ваших конкурентів, їх стратегії і тактиці. Аналізуючи конкурентів, треба врахувати всі чинники, що впливають на попит покупців. Типовий перелік питань для формування розділу «Аналіз конкурентів»:

1. рівень стабільності в даній сфері діяльності;
2. наскільки велика сфера діяльності (розміри галузі);
3. скільки (багато, мало) підприємств пропонують аналогічні товари та послуги;
4. кого з них Ви вважаєте своїми конкурентами і чому? (Можна уявити інформацію в таблиці, зразок якої наведено нижче (таблиця 6.1.). Це полегшить сприйняття і допоможе в аналітичній роботі;)
5. яку частину ринку контролюють великі підприємства;
6. які організаційні структури поширені на підприємствах-конкурентах;
7. фінансово-економічний стан конкурентів (доходи, прибуток, рентабельність);
8. як і чому в залежності від конкурентної боротьби доцільно розширювати або скорочувати обсяги і асортимент послуг (товарів);
9. на які ринки і сегменти слід виходити;
10. ключові фактори конкуренції в галузі, що є предметом самої жорсткої конкуренції (ціна, якість, час, інші чинники);
11. порівняльна характеристика продукції конкурентів (краще дати в табличній формі. Зразок - Глава 5, таблиця (5.1.);
12. переваги і недоліки конкурентів. Головне - твереза оцінка своїх конкурентів і пошук проломів в їх рядах, тобто пошук свого місця в конкурентній боротьбі за ринок.

Таблиця 6.1. Аналіз конкурентів (або характеристика конкурентів)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва підприємств-конкурентів | Місцезнаходження | Потужності | Обсяги продажу/реалізації | Частка ринку (%) | Ключові фактори конкуренції |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Таблиця може включати в себе і інші характеристики конкурентів. Це залежить від особливостей бізнесу і ситуації, що склалася на ринку. Наприклад, крім ціни і якості продукції: наявність і рівень сертифікації; наявність власних складів; власна мережа продажу; реклама; торгова марка; власні центри обслуговування, та інше.

Аналізуючи конкурентів, підприємство отримує інформацію про своє місце на ринку і основу для формування і корегування конкурентної стратегії. Переваги конкурентів - це досвід, який слід переймати, а недоліки - досвід, якого слід уникати. Форми подання інформації: таблиці, графіки, текст.

### 6.6. Висновки

* Одно з основних завдань розділу полягає у визначенні ємності кожного конкретного ринку для характеристики можливих обсягів реалізації.
* Оцінка ринку є основою для розробки стратегії маркетингу. Ця інформація служить основою для розробки інших розділів бізнес плану і забезпечення кількісного та якісного взаємозв'язку між ними.
* Це завдання не може бути повністю вирішено в межах цього розділу, але тут формується основа для подальших припущень і розрахунків.
* В результаті дослідження ринку важливо отримати три групи даних, які і потрібно привести в бізнес-плані, для обґрунтування всіх його частин:

1. Обсяг ринку і його сегментів;
2. Потенційний обсяг продажу на ринках і сегментах - виходячи з перспектив зростання;
3. Реальний обсяг продажу - виходячи з прийнятих установок про обсяги і передбачувані ціни (можна використовувати історію продажів і прогноз продажів через кореляцію, якщо є така можливість). Ця група параметрів повинна бути підтверджена в наступних розділах плану.

### 6.7. Рекомендації для самостійної роботи та питання для самоконтролю

1. Які розділи входять до маркетингового блоку?
2. Які фактори враховує оцінка попиту на ринку товарів або послуг?
3. Які фактори враховує оцінка ємності ринку?
4. Які показники потрібно отримати в результаті аналізу ринку для кількісного обґрунтування можливості продати?
5. Знаючи роль і зміст маркетинг-плану, спробуйте скласти свій варіант. Для полегшення завдання можна скористатися коротким викладом змісту цього розділу або відповісти на перелік питань (тестів), обов'язкових для відображення в цьому розділі.
6. Для здобуття практичних навичок розрахунку та обґрунтування обсягів продажів, використайте умовний приклад.

Завдання. Визначити можливі планові значення обсягів продажу за допомогою різних методів, в рамках трьох варіантів: оптимістичного, песимістичного і середнього), якщо відомі наступні дані:

Таблиця 6.2. Фактичні продажі за попередні 4 періоди

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Обсяг продажів, шт. | 100 | 120 | 90 | 140 |
| Ціна, грн. / шт. | 5,00 | 4,00 | 5,10 | 3,00 |
| Вартість продажів, грн. | 500,00 | 480,00 | 450,00 | 420,00 |

Результати маркетингового дослідження (експертним методом) свідчать про те, що в плановому році максимальний обсяг продажів може скласти 200 шт., мінімальний - 100 шт., середній - 170 шт.

Додаткова інформація:

А) Зміна обсягів продажів в натуральному вираженні збігається із загальною динамікою, характерною для галузі. Обсяги продажів змінюються циклічно. Середньорічні коливання складають + 5-10%;

Б) Попит еластичний.

## ГЛАВА 7. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ІЇ ВІДОБРАЖЕННЯ В

## БІЗНЕС-ПЛАНІ

### Зміст розділу «Стратегія маркетингу» і цілі його складання

В загальному сенсі маркетинг - це вирівнювання поточного і майбутнього попиту під виробничі можливості компанії. Стратегій маркетингу дуже багато, і необхідно вибрати ту, яка буде найбільш вигідна для компанії в даний момент.

Залежно від загальноекономічного стану компанії поділяють стратегії: виживання, стабілізації, росту (таблиця 7.1.).

Таблиця 7.1. Стратегії залежно від загальноекономічного стану компанії (базові)

|  |  |
| --- | --- |
| Вид стратегії | Зміст та мета |
| Виживання | Виключно захисна стратегія. Застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності компанії, коли вона перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії - вихід з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу (товарної, цінової політики, системи товароруху та просування товарів). |
| Стабілізація | Це стратегія вирівнювання показників з наступним підвищенням і перехід до стратегії росту. Використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників компанії, чи за умов, коли розвиток компанії має коливальний характер. |
| Зростання | Передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. Різновиди: органічного росту. |

Таблиця 7.2. Стратегії залежно від конкурентних переваг [4, 59/60].

|  |  |
| --- | --- |
| Вид стратегії | Характеристика |
| Цінове лідерство | мінімізація витрат, що дозволяє максимально знизити ціну і домогтися конкурентної переваги на початковому етапі виходу на ринок; |
| Диференціація | продукція має унікальні відмінності, і цим виділяється в загальній масі конкурентних пропозицій; |
| Фокусування | орієнтування на певний сегмент ринку, в залежності від демографічних, соціальних або географічних умов, з подальшим розширенням. |

У маркетинговій стратегії компанії мають бути присутні наступні елементи:

* визначення цільового ринку та цільових сегментів;
* визначення цільових груп клієнтів;
* позиціонування;
* маркетинговий комплекс.

В розділі потрібно деталізувати цілі маркетингу з продажу конкретних товарів або надання послуг, по перспективам зростання ринків і проникнення на них, по конкурентній боротьбі, за витратами на маркетинг. Далі слід визначити конкретні стратегії маркетингу по досягненні кожної із заявлених цілей. Крім цілей і стратегій маркетингу в розділі обов'язково повинні бути відображені такі підрозділи:

* ціноутворення;
* схема розповсюдження товару;
* методи стимулювання продажу (збуту);
* після продажне обслуговування;
* реклама;
* формування громадської думки про фірму і її послуги.

### Політика ціноутворення і її відображення в плані

Ефективна цінова політика полягає в створенні такої системи ціноутворення, при якій рівні цін і їх зміна в залежності від ситуації на ринку дозволяють досягти поставленої мети. Постановка завдання ціноутворення повинна відображати загальний стратегічний вибір: збільшення обсягів продажу (частки ринку) або отримання максимального прибутку в мінімальні терміни. Ця позиція повинна знайти відображення в політиці ціноутворення (цінового проникнення або модель «престижної конкуренції»).

Приблизний перелік питань по опису політики ціноутворення:

1. основний підхід до ціноутворення. Приклад, можливі стратегії ціноутворення:

* висока якість - висока ціна;
* низькі виробничі витрати - низька ціна;
* конкурентоспроможна ціна - в залежності від цін конкурентів.

1. яка ціна обрана для Ваших товарів і послуг;
2. чи є додаткові послуги та як вони враховуються при ціноутворенні;
3. чи можна при таких цінах в достатній мірі контролювати ринок;
4. чи відповідають ціни того іміджу підприємства, до якого прагнете Ви;
5. можлива реакція клієнтів на зміну цін;
6. чи існує політика стимулювання цін, і якщо так, то в чому вона полягає.

### Схеми розповсюдження товарів (послуг)

Краще уявити цю інформацію в табличній формі і дати пояснення до неї допоможе табл. 7.3.

Таблиця 7.3. Способи торгівлі та їх оцінка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Канали збуту | Як реалізує або буде реалізувати свій товар компанія | Ефективність (переваги і недоліки) |
| Зі складів компанії |  |  |
| Через посередників |  |  |
| Через магазини  (оптом чи в роздріб) |  |  |
| Замовлення поштою |  |  |
| Інтернет-магазин |  |  |
| Інші способи |  |  |

Далі потрібно дати характеристику каналів збуту: нульового рівня, одно-рівневий канал, дворівневий, і так далі. Аналізуючи схему потрібно відповісти на ряд питань:

* Чи є схема оптимальною? Які види транспорту використовуються?
* Чи має фірма власний транспорт або користується послугами інших фірм? Якщо це інші фірми, то які вони і яка ефективність їх послуг (грошова, за часом)?
* Наскільки оптимальне розташування складів і магазинів по відношенню до ринків?
* Якими повинні бути запаси на складах? (Детально дивитися в літературі з управління запасами)
* Чи достатня ємність складів?
* Оптимальний розмір партії товарів.
* Яка чисельність, кваліфікація і ефективність праці збутових служб?

### Методи стимулювання продажів (збуту) та після продажне обслуговування

Сучасні методи стимулювання продажів допомагають налагодити комунікацію зі споживачами і підтримувати імідж компанії. Список відомих прийомів збільшення обсягу продажів з кожним днем розширюється, з'являються більш витончені і креативні методи впливу на купівельну активність. Який метод вибрати залежить від: ситуації на ринку; активності конкурентів; особливостей товару або послуги; цільової аудиторії бізнесу.

Стимулювання збуту сприяє короткочасному збільшенню продажів, тому будь-який з обраних методів повинен бути обмежений в часі. Акції по стимулюванню продажів раціонально застосовувати:

* для згладжування сезонних / тимчасових спадів обсягів продажів;
* для залучення уваги до компанії з приводу деякої події;
* для протидії акціям конкурентів;
* для заохочення та мотивації споживачів, торговельного персоналу, торгових представників.

Таблиця 7.4. Сучасні методи активізації інтересу покупців

|  |  |
| --- | --- |
| Назва | Сутність та сфера застосування |
| Тест-драйв | За час тестування потенційний клієнт отримує мінімальний досвід користування послугою або товаром (автомобільний бізнес, програмне забезпечення, спеціальний сервіс для бізнесу). Тестинг часто є складовою промо-акцій, які проводяться безпосередньо в місці продажів. |
| Sampling-Testing | Безкоштовна роздача зразків товару. За статистикою продажі збільшуються на 5-10% під час поширення, і на 10-15% - після закінчення акції. Обмін старої упаковки товару на новий є різновидом семплінгу. |
| Cross-promotion | Перехресне просування передбачає організацію спільної акції зі стимулюванням збуту декількома компаніями (спільна акція банку і супермаркету, коли за оплату карткою в мережі супермаркетів, клієнт отримує бонуси від банку). |
| Гарантія повернення грошей клієнту | За статистикою, вимагати повернення психологічно готові 20% покупців, а на практиці цим користуються 1-2%. Плюс - метод не вимагає ніяких вкладень. |
| Подарункові карти з різними грошовими номіналами | Придбання подарункового сертифіката вже є завершеною угодою для продавця. |
| Бонусна програма | Дозволяє зробити рядового споживача постійним клієнтом компанії. За регулярні придбання - клієнт отримує бонуси. Отримані бонуси можна обміняти на призи або розплатиться ними за продукт. Бонусні програми активно використовують рітейлери, оператори мобільного зв'язку, перевізники, компанії з надання різних послуг. |

Продовження Табл. 7.4.

|  |  |
| --- | --- |
| Віддалені канали комунікації | SMS-розсилки; розсилки по електронній пошті; повідомлення в месенджерах; пости в соціальних мережах. |
| Upselling | Поєднання мерчандайзингу та особистих продажів. Мета методу полягає у стимулюванні продажів дорогих продуктів. При викладенні, дорогі товари ставляться поруч з дешевими. Завдання менеджера з продажу - продемонструвати всі переваги дорогого продукту і переконати покупця що саме цей товар є чудовим вибором. |

Зниження ціни, знижка на другу одиницю - досить популярні заходи щодо підвищення купівельного попиту. Однак, цінові методи підняття продажу (hard-selling) досить дорого обходяться виробникам і ефективні тільки на короткому відрізку часу. На противагу їм, в маркетингу з'явилися нецінові методи стимулювання збуту (soft-selling) - лотереї, конкурси, гарантовані призи (бонуси) за зібрані фішки. Спеціальні сервіси також відносяться до нецінових методів стимулювання продажів. До них відносяться: гарантійне обслуговування; наявність сервісного центру; послуга доставки; послуги монтажу або демонтажу; розфасовка і упаковка товару.

### Реклама і розрахунок витрат на неї

В процесі розробки рекламної компанії потрібно чітко визначити цілі і завдання рекламної діяльності фірми, прийняти рішення про способи розширення рекламної інформації, скласти бюджет витрат на рекламу. Результати краще представляти в табличній формі, наприклад:

Таблиця 7.5. Витрати на рекламу

|  |  |
| --- | --- |
| Види рекламної інформації | Сума витрат помісячно |
| Радіо |  |
| Газети |  |
| Телебачення |  |
| Журнали |  |
| Буклети |  |
| Щитова реклама |  |
| Виставки |  |
| Інтернет |  |
| Інші |  |

### Формування громадської думки про компанію і її послуги

Зв'язок з громадськістю припускає створення добрих відносин з різними державними та громадськими структурами і шарами шляхом формування сприятливої думки про компанію, її продукти, і нейтралізації несприятливих подій і чуток.

Зв'язок з громадськістю включає також зв'язок із пресою, поширення інформації про діяльність компанії, лобістську діяльність у законодавчих і урядових органах з метою прийняття або скасування певних рішень, роз'яснювальну роботу щодо положення компанії, її продуктів, соціальної ролі. Для цього необхідні:

* престижна реклама, яка рекламує не товар сам по собі, а діяльність підприємства;
* доведення до широкого загалу думки, що кінцевою метою підприємства є не отримання прибутку, а задоволення потреб людей і суспільства;
* прес-конференції з приводу некомерційних подій у житті підприємства;
* спонсорство та різні культурні акції, про що активно сповіщаються широкі верстви споживачів через засоби масової інформації.

Таблиця 7.6. Складові просування продуктів та послуг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип просування | Очікуваний ефект | Контакт зі споживачем | Тривалість |
| Реклама | Зміна підходів та поведінки | непрямий | середня |
| Стимулювання збуту | Збут | проміжний контакт | коротка |
| Паблік рілейшенз | Зміна підходів | проміжний контакт | тривала |
| Особисті продажі | Збут | прямий | коротка |
| Прямий маркетинг | Зміна поведінки | проміжний контакт | коротка |

### Висновки

* «Стратегія маркетингу» - складний і об'ємний розділ і його розробка вимагає спеціальних знань та навичок;
* Маркетингове дослідження - необхідна умова для розробки стратегії маркетингу;
* Складові просування продуктів та послуг компанії відрізняються один від одного в сенсі переслідуваного ними ефекту, типів контактів зі споживачами, моменту часу і тривалості відповідної реакції на вплив.
* У тілі бізнес-плану для зовнішнього користування - опис тільки рішень, прийнятих на основі маркетингового дослідження;
* Основні розрахунки - обґрунтування ціни, витрати на маркетинг, обґрунтування обсягів продажу з точки зору можливості продати.

### Рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю

1. Використовуючи перелік обов'язкових питань для створення розділів, проаналізуйте розділи маркетинг плану і стратегії маркетингу в одному з наведених зразків бізнес-плану (Частина 6, Глави 16-18).
2. Оскільки завершальним результатом маркетинг-плану є обґрунтування обсягів та асортименту продукції (товарів, послуг), то важливо закріпити отримані відомості практичними розрахунками. Для того щоб згадати один із способів обґрунтування обсягів продажу, вирішите пропоноване завдання:

**Завдання**

Початкові дані: відділом маркетингу проведено польові дослідження і зроблена експертна оцінка ринку. За оцінками відділу маркетингу:

* максимальний обсяг продажів в плановому році може скласти не більше 18,000 штук,
* мінімальний - 10,000 штук,
* найбільш ймовірний - 15,500 штук.

Можлива зміна цін на продукцію в межах 10 -15%. Середня ціна зараз - 5 грн. за одиницю продукції.

Потрібно визначити можливі планові значення обсягів реалізації продукції для складання бізнес-плану на наступний рік

1. Використовуючи перелік основних питань, які повинні бути відображені в розділі «Стратегія маркетингу», спробуйте описати свій варіант.

# ЧАСТИНА 3. ВИРОБНИЧИЙ БЛОК В БИЗНЕС-ПЛАНІ

## ГЛАВА 8. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

### 8.1. Головна мета складання і структура розділу «Виробничий план»

Головна мета - підтвердити можливість випуску певного виду продукції або послуг в потрібному обсязі у встановлені терміни. Порядок розрахунку і структура розділу добре відомий. Загальний (укрупнений) алгоритм розрахунків і обґрунтування виробничої програми представлений на схемі 8.1.

Схема 8.1. Алгоритм розрахунку та обґрунтування показників виробничого плану

**Розрахунок і обґрунтування витрат на оплату праці**

**Формування виробничої програми на основі плану маркетингу**

**Розрахунок і обґрунтування потреби в кадрах**

**Розрахунок і обґрунтування потреби в матеріальних і енергетичних ресурсах**

**Розрахунок і обґрунтування потреби в елементах основного капіталу (обладнанні, будівлях, спорудах і т. д.)**

**Розрахунок і обґрунтування витрат на виробництво і калькулювання собівартості конкретних видів продукції**

**Розрахунок і обґрунтування виробничої програми виходячи з економічної доцільності**

**Обґрунтування програми з точки зору виробничих можливостей**

**Розрахунок необхідних виробничих потужностей**

Схема 8.1. показує перелік і послідовність кроків: розрахунок і обґрунтування потужності, натуральних і грошових обсягів виробництва, потреби в обладнанні (в натуральному і вартісному вираженні), кадрах (якщо цей розрахунок не проведений в організаційному плані), витрат на виробництво, собівартості конкретного виду продукції.

Існують особливості розрахунку і обґрунтування різних видів виробництв, в залежності від галузевої приналежності, обраного способу організації виробництва і стану бізнесу (нове або діюче підприємство). У бізнес-плані для зовнішнього користування цей розділ, як правило, приводиться в стислому вигляді для загального ознайомлення з виробничим процесом. Обов'язковими документами для подання вважаються: схема виробничих потоків, принципова технологічна схема виробництва, таблиці розрахунку основних показників виробничого плану.

### 8.2. Послідовність розрахунку і обґрунтування виробничої програми

Виробнича програма - це один з розділів виробничого плану, в якому, як правило, в табличній формі викладені відповіді на питання: що планує виробляти підприємство; скільки; коли.

Якщо обрана сфера діяльності, вивчено попит і є 3 основні розрахунки: ємність ринку і перспективи його розвитку, потенційний обсяг продажів (вільного сегменту ринку), орієнтири реального обсягу продажів з маркетинг-плану (можливо на основі укладених договорів), то можна переходити до наступного показника - реального обсягу продажів. Для цього необхідно провести зіставлення продажів з потенційними можливостями підприємства (виробничою потужністю).

Виробнича програма розробляється в вартісному і натуральному вираженні (). Порядок розрахунку залежить від загальної тактичної і стратегічної політики підприємства (схема 8.2.)

* Якщо планом маркетингу обґрунтовано незмінний обсяг попиту в поточному періоді і найближчій перспективі, то обґрунтування виробничої програми починається з розрахунку виробничих потужностей, рівня їх використання та прийнятих рішень про заміну (оновлення обладнання).
* Якщо планом маркетингу обґрунтовано можливе зростання обсягів збуту в порівнянні з поточним періодом і в перспективі, то обґрунтування виробничої програми починається з розрахунку виробничих потужностей, рівня їх використання та пошуку резервів розширення виробництва спочатку в натуральному, а потім і в вартісному вираженні, з урахуванням споживчих запитів.
* Якщо планом маркетингу обґрунтовано можливе зниження обсягів збуту окремих видів продукції в порівнянні з поточним періодом і в перспективі, обґрунтування виробничої програми починається з розрахунку виробничої потужності виробництва цієї продукції, рівня її використання і розробки заходів щодо згортання виробництва старої продукції і випуску нової.

**Попит на продукцію зростає**

Попит стабільний

**Попит насичений і зменшується**

**Приріст обсягу продукції необхідної якості**

**Стабілізація обсягів виробництва, поліпшення якості виробів**

**Організація освоєння нової конкурентоспроможної продукції**

**Обсяг виробництва новий**

**Обсяг виробництва старий**

**Обсяг виробництва новий**

**Згортання обсягів виробництва**

**Розрахунок виробничих потужностей і обґрунтування їх зростання**

**Стабільні виробничі потужності. Розрахунок і обґрунтування поновлення**

**Розрахунок і обґрунтування створення нових потужностей**

**Розрахунок і обґрунтування висновку непотрібних потужностей**

**Перепрофілювання**

Схема 8.2. Порядок розрахунку і обґрунтування виробничої програми

Докладний розрахунок і обґрунтування виробничих потужностей викладено в спеціальній літературі [49, 58], а процедура узгодження виробничої програми і виробничих потужностей з обсягами збуту може бути представлена нижче. У практиці планування часто користуються укрупненими методами обґрунтування. Приклад застосування такого методу наведено нижче.

### 8.3. Обґрунтування можливостей продажу і потужності

Обсяг виробництва визначається можливим обсягом попиту (збуту), оціненим в ході маркетингового дослідження. Обсяг попиту в плановому періоді може бути оцінений виходячи з обсягів продажу минулого періоду і можливої зміни обсягів продажів (за планом маркетингу).

; (8.1.)

де:

- плановий обсяг збуту,

- обсяг продажів попереднього періоду,

- індекс зміни обсягів продажів (за планом маркетингу),

- обсяг реалізованої продукції базового періоду,

- індекс зміни обсягів реалізованої продукції (за планом маркетингу).

*Наприклад, якщо відомо, що в минулому (базовому) періоді обсяг продажів становив 6 000 тис. грн. і планом маркетингу передбачено можливе збільшення обсягів продажів на 20% в натуральному вимірі і розглядається питання про можливі знижки в ціні на 5%, то плановий обсяг продажів може скласти (6000х1.2) 7200 тис. грн. без урахування знижок в ціні, або (7200х0.95) 6840 тис. грн. з урахуванням знижки в ціні.*

Можливий обсяг виробництва визначається також техніко-економічними можливостями, тобто величиною потужності і рівнем її використання. Зазвичай в тілі бізнес-плану розрахунок потужності не наводиться. Він знаходиться в додатках до бізнес-плану. Там же представлені розрахунки показників рівня використання потужності і устаткування, що входять в потужність. До числа таких показників відносять: коефіцієнт використання потужності, коефіцієнти використання обладнання за часом і по продуктивності.

Загальна методика розрахунку і обґрунтування виробничих потужностей наведена в Додатку В. Планові обсяги виробництва не можуть бути вище потужності, яка характеризує максимально можливий обсяг випуску товарної продукції протягом певного періоду часу. При укрупнених розрахунках користуються величиною середньорічної потужності

(8.2.)

(8.3.)

де:

- плановий обсяг товарної продукції (у вартісному і натуральному вираженні),

- потужність середня (в вартісному і натуральному вираженні),

- коефіцієнт використання потужності (плановий).

*Наприклад, якщо рівень середньорічної потужності становить з розрахунку 7000 тис. грн., а рівень її використання - 0.95, то плановий обсяг товарної продукції може бути оцінено на рівні (7000х0.95) = 6650 тис. грн.*

Таким чином, можливий обсяг виробництва товарної продукції залежить, з одного боку, від сформованих організаційно-технічних умов () і може бути менше або рівним її величині. З іншого боку, вона залежить від умов, що склалися для реалізації цієї продукції (залишків готової продукції на складі і в дорозі). У разі рівного розподілу залишків готової продукції на початок і кінець періоду або їх відсутності обсяги товарної і реалізованої продукції стають рівними.

(8.4.)

де:

- плановий обсяг реалізованої продукції,

– плановий обсяг товарної продукції

\* - зміна залишків готової продукції,

\* - зміна залишків готової продукції в дорозі.

*Примітка: \* в залежності від аналізу конкретної ситуації і зроблених припущень залишки можуть бути фактичними на певну дату, середніми за певний період і плановими, тобто необхідними для досягнення конкретної мети*

*Наприклад, для нашого умовного прикладу, при відсутності залишків готової продукції на складі і в дорозі, обсяг реалізації, визначений виходячи з виробничих можливостей підприємства, дорівнює обсягу товарної, тобто становить 6650 тис. грн.*

Зіставлення обсягів попиту (можливого збуту) і можливого обсягу виробництва дозволяє зробити висновок про наявність (відсутність) можливостей задоволення попиту. У цьому випадку з'являється реальна можливість прийняття стратегічних рішень по маркетингу про можливість зниження цін (при додатковому аналізі витрат на виробництво і прибутку) або їх підвищення.

Подібне обґрунтування проводиться по кожному виду продукції, а загальна величина планового обсягу виробництва є сумою обґрунтованих обсягів по номенклатурі і асортименту.

### 8.4. Обґрунтування економічної доцільності

Обґрунтування виробничої програми з точки зору можливості продати і технічної можливості зробити - являє собою перший крок обґрунтування. Він забезпечує взаємозв'язок результатів маркетингового дослідження зовнішнього середовища (маркетинг-плану) і однієї з частин виробничого плану (балансу виробничих потужностей).

Якщо перший крок обґрунтування відповідає на питання «що» і «скільки» потрібно виробити, щоб продати, виходячи із ситуації, що складається на ринку, то другий крок має іншу мету. Вона полягає у відповіді на наступне питання: чи можемо ми собі дозволити виробляти «це» і «стільки», не дивлячись на те, що технічні можливості дозволяють це зробити? Іншими словами - чи отримаємо ми при цьому прибуток і чи достатній він для нас?

Наприклад, багато українських підприємств мають технічні можливості (устаткування, технології, кваліфіковані кадри) для виробництва широкого асортименту продукції. Однак її виробництво є економічно неефективним через занадто великі сумарні витрати в порівнянні з ціною, яку пропонує ринок.

Обґрунтування доцільності виробляти і продавати визначений об’єм продукції здійснюється за допомогою точки беззбитковості. Технологічно розрахунок точки беззбитковості бізнесу в цілому проводиться в фінансовому плані (див. Глави 3 і 10). Її зіставлення з планом виробництва відбувається теж у фінансовому блоці. Результат узгодження являє собою кінцевий плановий прогноз виробництва. Узгодження означає, що в маркетинговому, виробничому і фінансовому блоках використовується кінцевий узгоджений результат (див. Главу 3). Результати розрахунків можуть бути приведені в таблиці або в вигляді графіку.

Доходи/витрати

Кількість продукції

Тб

Точка беззбитковості

Обсяги продажу

Постійні витрати

Змінні витрати

Мал. 8.1. Графік беззбитковості

### 8.5. Розрахунки і обґрунтування потреб в ресурсах

Виробничий план включає в себе велику кількість різноманітних розрахунків. Однак, у тілі бізнес-плану (особливо для зовнішнього користування), як правило, наводяться тільки результати розрахунків у вигляді витрат на виробництво або укрупнений результат розрахунку собівартості продукції за статтями витрат (формат представлений в таблиці 8.2.).

На додаток до цього розрахунку необхідні відомості про розподіл витрат на умовно-постійну та змінні частини, оскільки вони необхідні для обґрунтування виробничої програми з точки зору беззбитковості.

Спектр розрахунків охоплює процеси визначення потреби ресурсів: в обладнанні і витратах на нього, в кадрах і їх утриманні (цей розрахунок і обґрунтування іноді наводиться в організаційному плані або виділяється окремо, якщо цього вимагає завдання розробки бізнес-плану), в матеріальних ресурсах і витратах на них.

Таблиця 8.2. Результати розрахунків собівартості витрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Елементи витрат | У грошах, грн. | У відсотках, % |
| Матеріальні витрати |  |  |
| В тому числі: |  |  |
| - сировина і матеріали; |  |  |
| - паливо і енергія. |  |  |
| Заробітна плата з відрахуваннями на соціальне страхування |  |  |
| Амортизаційні відрахування |  |  |
| Інші витрати |  |  |
| Всього |  | 100% |

Графік беззбитковості може бути наведений у виробничому плані, а не в маркетинговому або фінансовому. Вирішення питання про те, де його помістити залежить тільки від бажання розробника. Крім цього наводиться описова характеристика особливостей здійснення окремих видів витрат і їх впливу на результати діяльності підприємства відповідно до прийнятого переліку питань, які цікаві клієнтам або партнерам.

Детальніше методи розрахунку зазначених витрат містяться в спеціальній літературі [58, 51]. Всі ці розрахунки наводяться в додатках до бізнес-плану.

### Зміст розділу «План виробництва» за допомогою тестів

На перший погляд, цей розділ складається тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом. У цьому випадку головною метою розділу є показати потенційному кредитору або інвестору здатність реально виробляти необхідну кількість продукції, необхідної якості, в зазначені терміни. Однак надання послуги також має свою технологію і, відповідно, свій виробничий процес. Отже, потрібен аналог виробничого плану - Технологія надання послуги.

Оскільки реальний план виробництва являє собою дуже великий обсяг інформації, в бізнес-плані висвітлюються лише основні питання, що цікавлять інвесторів. Типовий перелік питань для формування розділу «План виробництва»:

1. Які виробничі потужності є?
2. Потреба в додатковій потужності.

Зазвичай в тілі бізнес-плану розрахунок потужностей не наводиться. Він знаходиться в додатках до бізнес-плану. Там же представлені розрахунки показників рівня використання потужностей і устаткування, що входить в потужність. До числа таких показників відносять: коефіцієнт використання потужності, коефіцієнти використання обладнання за часом і по продуктивності.

1. Можливі труднощі в організації виробництва.
2. Інформація про постачальників (хто, де, на яких умовах?).
3. Репутація основних постачальників.
4. Можливість кооперації (хто, яким чином?).
5. Можливі обмеження в обсягах виробництва або поставок ресурсів.
6. Основні засоби необхідні для організації виробництва (краще представити інформацію в таблиці).

Таблиця 8.3. Приклад таблиці для обґрунтування потреби в обладнанні

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва обладнання та його коротка характеристика | Кількість, шт. | Вартість одиниці з урахуванням додаткових витрат, грн./шт. | Загальна вартість обладнання, грн. | Річні амортизаційні відрахування , грн. |
|  |  |  |  |  |
| Всього |  |  |  |  |

Аналогічним чином можуть бути оформлені розрахунки інших елементів основних фондів. Обґрунтування витрат на будівлі та споруди проводиться спеціальними методами (див. спеціальну літературу).

1. Вимоги з охорони навколишнього середовища.
2. Контроль якості.
3. Застосовувані системи планування
4. Витрати на виробництво. Структура і динаміка витрат.
5. Схема виробничих потоків (або коротка технологічна схема).

Основна відмінність між цими двома документами полягає в тому, що схема виробничих потоків передбачає наочне зображення потоків сировини, матеріалів, енергії і необхідності в обслуговуванні, а технологічна схема покликана показувати принципову послідовність операцій при обробці сировини в готовий продукт. На практиці, в залежності від особливостей бізнесу, можливо приведення деякого змішаного варіанту.

**1 стадія: Підготовка сировини**

**2 стадия: Складання суміші**

**3 стадія: Термічна обробка**

**4 стадія: Упаковка готової продукції**

Схема 8.1. Приклад умовної технологічної схеми

**Сировина А**

**Сировина Б**

**Вода і пар**

**Енергія**

**Пар, вода, енергія**

**1 стадія: Підготовка сировини**

**Енергія**

**2 стадія: Складання суміші**

**Утилізація відходів**

**Вода**

**3 стадія: Термічна обробка**

**4 стадія: Упаковка готової продукції**

**Напівфабрикат**

**Готова продукція**

**Пакувальні матеріали**

**Енергія**

**Напівфабрикат**

**Енергія**

**Напівфабрикат**

**Відходи**

Схема 8.2. Приклад схеми технологічних потоків

Умовні позначки:

- основні стадії або технологічні операції;

- основні технологічні потоки ресурсів;

- робочі місця для обслуговування операцій.

Перелік пропонованих питань може бути розширений і змінений в залежності від обставин. Щоб відповісти на зазначені питання, необхідно провести розрахунок і обґрунтування основних показників виробничого плану, забезпечивши тим самим кількісне і якісне узгодження.

Розрахунки витрат на обладнання і основний капітал в цілому, витрат на виробництво наводяться в табличній формі, а схема виробничих потоків - у вигляді графіка або малюнка.

### Висновки

* основна мета розділу - привести докази можливості і доцільності виробництва певного продукту в конкретному обсязі і конкретні терміни;
* виклад можливостей має бути коротким і зрозумілим. Графіки, схеми і таблиці дозволяють це робити більш ефективно, ніж опис. Однак усі графіки, таблиці і схеми повинні мати описи (коментарі), що дозволяють однозначно розуміти представлену інформацію;
* основні показники, що розраховуються і подаються в розділі: обсяги продажів в натуральному і вартісному вираженні і витрати на їх виробництво.
* показники розділу повинні бути узгоджені між собою: можливості зробити, продати, і економічної доцільності (можливості отримати прибуток).

### Рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю

1. Розробка розділу може відбуватися паралельно з роботою над маркетинг-планом, більше того, прогнози продажів, підготовлені з урахуванням аналізу ринку і історії продажів в минулому, повинні бути скориговані з урахуванням результатів, отриманих в ході складання плану виробництва з урахуванням економічної доцільності.
2. Визначте точку беззбитковості бізнесу з надання перукарських послуг, якщо відомі наступні дані:

Таблиця 8.4. Вхідна інформація, грн.

|  |  |
| --- | --- |
| Показники | Значення |
| Плановий об`єм виручки | 15000 |
| Витрати на надання послуг: |  |
| матеріальні витрати; | 3000 |
| заробітна плата майстрів з відрахуваннями на соціальне страхування; | 5000 |
| оренда приміщення; | 1000 |
| витрати на освітлення, опалення, та інші комунальні послуги; | 2000 |
| управлінські витрати; | 3000 |

У перукарні працюють 3 майстри. Середня вартість однієї послуги 50 грн. Основні послуги - стрижка, укладання, фарбування.

1. Використовуючи перелік обов'язкових питань для засвоєння розділу, проаналізуйте один із прикладів бізнес-плану (Частина 6, Глави 16-18) Зверніть увагу на повноту подання інформації з точки зору відповідей на основні питання. Надайте письмовий висновок.

## ГЛАВА 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

### 9.1. Призначення розділу і роль в бізнес-плані

Цей розділ може мати іншу назву, наприклад: «Управління та організація». В цьому випадку призначення розділу проглядається краще. Головна мета, яка визначає зміст цього розділу - описати систему управління бізнесом. Це означає, що зовнішній користувач повинен отримати чітке уявлення про ступінь рівноваги між фахівцями, що знають техніку і технологію виробництва продукту (або надання послуги) і менеджерами, які вміють вести цей бізнес. При цьому важливо визначити тип управління бізнесом (колегіальний, одноособовий), ступінь гнучкості в управлінні (чітке окреслення завдань і відповідальності для кожного), і, нарешті, ступінь участі персоналу в управлінні.

Оскільки мова йде про зовнішнього користувача - потенційного інвестора, потрібно пам'ятати, що урешті-решт він вкладає гроші не в ідеї і продукти, а в менеджмент. Ця обставина вимагає особливої ретельності при складанні розділу.

Привабливість компанії та її успіх в бізнесі багато в чому залежать від ділових навичок і професіоналізму персоналу та команди менеджерів. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найліпше діло. Численні дослідження причин невдач в бізнесі показують, що в переважній кількості випадків (понад 90%) - це слабкість менеджменту. Усунути цю причину - можна. Відсутність досвіду - недолік, який можна виправити. Допомогти встановити наявність досвіду і навичок керівництва - призначення розділу. Основні завдання розділу:

1. переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що обрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
2. охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління бізнесом;
3. довести, що команда менеджерів та інший персонал здатні практично реалізувати бізнес-план.

Кінцева мета складання організаційного плану - знайти та обґрунтувати оптимальний варіант організації та управління бізнесу. Допомогти описати прийняті рішення щодо вибору організаційної форми бізнесу можуть тестові питання.

### 9.2. Зміст розділу «Організаційний план» за допомогою тестів

1. Яка форма організації бізнесу обрана і чому?

2. Які аргументи можна привести на користь зробленого вибору форми ведення бізнесу?

3. Яка структура управління компанією?

4. У чому відмінні риси цієї схеми від традиційно застосовуваних у аналогічному бізнесі?

5. З чим пов'язане внесення цих відмінностей?

6. Опишіть принципові підходи до управління компанією (ступінь колегіальності в розробці і прийнятті рішення, ступінь участі персоналу в управлінні та ін.).

7. Яка потреба в персоналі різного виду (керівники, фахівці, технічні виконавці, робітники)?

8. Які загальні витрати на оплату послуг персоналу з урахуванням всіх видів виплат?

9. Хто входить в команду провідних менеджерів?

10. Дайте коротку характеристику менеджерів.

11. Як розподіляються обов'язки серед членів команди менеджерів?

12. Який рівень і структура оплати праці персоналу?

13. Перерахуйте основні принципи підбору кадрів та шляхи покриття потреби в них?

14. Хто ще і на яких засадах залучається до участі в бізнесі (консультанти, експерти та ін.)?

Укладач вправі написати розділ у вільній формі, але з опорою на певну структуру.

### Структура розділу і послідовність розробки та опису

Основні підрозділи, які включає в себе «Організаційний план»:

* Організаційно-правова форма бізнесу
* Власники фірми
* Команда менеджерів і зовнішні консультанти
* Організаційна схема управління
* Потреба в персоналі
* Кадрова політика і стратегія

Послідовність розташування підрозділів залежить від розробника і визначається цілями бізнес-плану, але частіше за все виклад починають з опису головного – організаційно-правової форми бізнесу. Саме вона визначає багато інших аспектів діяльності.

**Організаційно-правова форма** **бізнесу**

У найзагальнішому вигляді в розділі повідомляється про те індивідуальна або колективна форма бізнесу обрана, а потім має бути обґрунтування причин, за якими обрано той або інший різновид форми.

Таблиця 9.1. Основні організаційно-правові форми бізнесу в Україні

|  |  |
| --- | --- |
| Основні форми | Різновиди |
| індивідуальне підприємництво (ІП) | Індивідуальна підприємницька діяльність (без найманих працівників) |
| Індивідуальне (сімейне) підприємство (без найманих працівників, тільки члени сім'ї) |
| Товариство з обмеженою відповідальністю (наймані працівники) |
| колективне підприємництво (КП) | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Товариство з додатковою відповідальністю |
| Повне товариство |
| Командитне товариство |
| Товариство з обмеженою відповідальністю (відкрите, закрите) |

Основні відмінності форм виникають залежно від відповідальності власників, оподаткування, обсягів фінансових ресурсів, ступеня контролю за діяльністю, можливості зміни власника.

Сучасна практика – бізнес частіше віддає перевагу двом формам організації: індивідуальне підприємництво (ІП) або товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Вибір часто ґрунтується виключно на масштабі діяльності. Якщо бізнес планується невеликий з мінімальною кількістю найманих працівників, статус індивідуального підприємця стане кращим рішенням. У той же час, деякі види діяльності, наприклад, торгівля алкоголем, для ІП закриті.

**Менеджери та власники**

Другим не менш важливим етапом є опис менеджерів і власників бізнесу. Основна вимога - ясний виклад позицій: хто, де, чому. У список осіб, що цікавлять зовнішнього користувача входять:

* засновники справи (родоначальники ідеї проекту),
* активні інвестори (які вклали або готові вкласти матеріальні або нематеріальні активи в справу),
* ключові фігури менеджменту (без частки в бізнесі, тобто працюють за контрактом, але надають вирішальний вплив на бізнес ),
* консультанти.

Короткі відомості про них відображають, як правило, рівень кваліфікації та професійні досягнення. У загальному випадку подання цієї інформації має підкріплювати думку про професійний рівень менеджменту в компанії. Повинні бути охарактеризовані особисті та ділові якості керуючого складу компанії, адже від нього буде повністю залежати здійснення сформульованої в бізнес-плані стратегії розвитку фірми.

Таблиця 9.2. Розподіл прав власності

|  |  |
| --- | --- |
| Прізвище ім'я по батькові | Частка власності у % |
|  |  |

**Організаційна структура**

Існує кілька видів організаційних структур - а саме лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична. Проте яким би не був тип структури, завдання полягає в тому, що б підкреслити, що вона є максимально ефективною, а саме:

* дозволяє налагодити взаємодію між усіма відділами і співробітниками;
* створює сприятливі умови для виготовлення високоякісної продукції або надання послуг;
* сприяє розвитку підприємства, його товарів і послуг.

Створення раціональної організаційної схеми управління є самостійною складною роботою з принципами організації якої можна ознайомитися нижче в підрозділах 9.4 та 9.5 і в спеціальній літературі [76, 81, 32, 38]. У бізнес-плані наводиться лише результат цієї роботи у вигляді організаційної схеми і короткої її характеристики.

Конкретна форма схеми залежить від галузевих особливостей, але в більшості випадків зустрічається два основних типи організації управління: по продуктовому або функціональному принципу. Іноді зустрічаються гібридні форми.

Організаційна структура найчастіше наводиться у вигляді схеми управління бізнесом, яка дає наочне уявлення про структуру компанії (скільки підрозділів і яких) і підпорядкованості всередині компанії.

Головні вимоги, яким повинна відповідати пропонована організаційна схема: забезпечувати найбільш ефективне виконання завдань і не суперечити стратегічним установкам інших розділів бізнес-плану.

**Головний менеджер компанії (директор, керуючий)**

**Менеджер з маркетингу**

**Менеджер з виробництва**

**Менеджер з фінансів**

**Підрозділи маркетингової служби**

**Виробничі підрозділи**

**Підрозділи з обліку, аналізу та планування**

Схема 9.1. Приклад організаційної схеми управління компанією

**Потреба в персоналі**

Відображення інформації про потреби компанії в персоналі в бізнес-плані для зовнішнього користування відбувається в табличній формі.

Таблиця 9.3. Потреба компанії в персоналі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | Основні вимоги (рівень кваліфікації, досвід, і ін.) | Необхідна кількість,  осіб | Рівень оплати | Джерела покриття потреби |
| Керівники |  |  |  |  |
| Фахівці |  |  |  |  |
| Технічні виконавці |  |  |  |  |
| Робочі |  |  |  |  |
| Разом |  |  |  |  |

Значна частина розрахунків потреби в персоналі здійснюється в виробничому плані при визначенні витрат виробництва. Відмінність полягає в тому, що там мова йде переважно про кількісні показники персоналу, які допомагають оцінити рівень витрат на нього, а в організаційному плані результати розрахунку оцінюються з точки зору якості персоналу, тобто відповідності тим стратегічним цілям, які поставлені компанією.

**Кадрова політика і стратегія**

У підрозділі описуються принципові підходи компанії до питань підбору і розстановки кадрів, їх мотивації і стимулювання. Розділ не містить подробиць розрахунку і обґрунтування потреби в кадрах, але описує філософію роботи з кадрами і тому відрізняється від схожого підрозділу в виробничому плані.

Так, опис принципів підбору кадрів дозволяє бачити перспективну структуру кадрів, принципи розстановки - формування зацікавленості. Структура заробітної плати наведена в цьому розділі повинна визначати загальну політику в області оплати праці.

Кадрова політика, як правило, приділяє пильну увагу принципам підбору співробітників, а також найму (контрактна система, довічний найм, випробувальний термін і пр.); планування професійної підготовки, підвищення кваліфікації співробітників і перепідготовки кадрів; вибору способу і періодичності оцінки якості роботи співробітників; системі просування їх по службових сходах.

### Підходи до створення ефективної організаційної структури

Особливе значення для цього розділу має теорія організаційних структур та менеджменту в підрозділах [21, 38]. Створення організаційних структур тісно пов'язане з реалізацією обраної стратегії. Основний напрямок зміни структури - децентралізація. Створення самостійних виробничих бізнес-одиниць призводить до передачі їм (делегування) частини повноважень. В першу чергу це стосується появи в їх складі повноцінних маркетингових відділів.

При цьому в кожній організації можна виділити кілька видів функцій, які доцільно залишати в центральній структурі. До них відносять:

* Основні функції. Для промислового підприємства - це дослідження і розробки, виробництво, маркетинг;
* Функції забезпечення. Вони пов'язані з основними функціями. До них відносять: інформаційне забезпечення, контроль якості, координація і т. п.;
* Функції обслуговування. Вони дозволяють існувати організації в цілому. Як правило, це відділ кадрів, фінансовий відділ, господарський відділ і т. п.

Стосовно до більшості великих вітчизняних компаній створення нової централізованої структури передбачає створення головного офісу (нечисленного), головне завдання якого полягає в захисті інтересів всієї компанії в цілому і загальних служб, які обслуговують самостійні підприємницькі одиниці. Їх створення пов'язане зі збереженням управлінських функцій:

* юридичне забезпечення;
* маркетинг;
* технічний розвиток;
* стандартизація;
* охорона навколишнього середовища;
* бухгалтерський облік (зведений по центральній службі);
* фінансове управління (облік, аналіз, планування, контроль);
* інформаційне забезпечення (комп'ютери, мережі, обслуговування, бібліотека);
* адміністративно-господарське забезпечення (канцелярія, діловодство, господарське обслуговування будівель);
* цивільна оборона.

Таке укрупнене угруповання може бути розширено за рахунок розчленування функцій на складові. Однак існують ще такі загальні служби, важливі для всіх підрозділів, як енергетичне господарство, інформаційні служби і інші. Крім того, не вирішено завдання делегування повноважень за основними функціями управління від колишніх головних функціональних служб новим центрам або центру прибутку.

### Реструктуризація та формування оптимальних організаційних структур

Практика вітчизняних організаційних структур підтверджує, що створення великої кількості дочірніх підрозділів недоцільно. Іншими словами, кількість бізнес одиниць в рамках материнської компанії може бути такою, яка не заважає створенню ефективної структури управління ними. У всякому разі, на цьому шляху світова практика керується принципом керованості. На початковому етапі бізнес одиниць не повинно бути більше 5-7. Це спрощує розуміння складних процесів, робить їх доступними для огляду.

При цьому другий принцип формування структури може ґрунтуватися на поділі всіх існуючих підрозділів компанії за ознакою «центр прибутку / центр витрат».

Якщо при цьому таких центрів дуже багато, більше, ніж керована величина, їх можна і потрібно укрупнювати і ранжувати за перспективністю. Це можна розглядати в якості третього принципу формування оптимальної організаційної структури. Їм керувалися багато українських компаній в ході реструктуризації: спрощення структури компанії, відмова від зайвого устаткування, переоцінка власних активів за ринковими цінами для зниження податкової бази компанії, реструктуризація дебіторської і кредиторської заборгованостей, перетворення дочірніх компаній в незалежно-керовані центри прибутку дозволили їм вийти з кризового стану.

Виникнення центру прибутку вимагає перегляду поглядів на систему управління. Вона повинна переорієнтуватися на маркетинговий напрямок, який формує виробництво, а не навпаки. Не просто пошук ринків збуту під наявне виробництво, а підстроювання-диверсифікація виробництва під ринки збуту. Це істотно змінює взаємовідносини всередині структури і стає принципом її оптимізації [21, 38].

### Висновки

* При складанні розділу потрібно пам'ятати про його зв'язки з іншими розділами бізнес-плану. Найбільш очевидний і тісний зв'язок між розрахунком потреби в персоналі в виробничому плані і описом і обґрунтуванням потреби в персоналі в організаційному плані. Ці дані повинні бути якісно і кількісно однорідними і відповідати тому обсягу продажів, якого компанія збирається досягти в плановому періоді.
* В організаційному плані опис фокусується на філософії роботи з персоналом, тобто на приведенні аргументів, які підтверджують наявність необхідного персоналу, можливостей його відтворення, достатність мотивації і стимулювання для забезпечення високої якості виконання роботи.
* При обґрунтуванні організаційної схеми управління: коментарі до неї повинні містити доводи про наявність переваг саме цієї схеми. Те ж саме відноситься до інформації про форму ведення бізнесу. Роз'яснення причин, за якими обрана та чи інша форма - обов'язковий елемент розділу.

### Рекомендації для самостійної роботи та питання для самоконтролю

1. Знаючи роль і значення організаційного плану, спробуйте скласти свій варіант. Для полегшення завдання можна скористатися коротким викладом змісту цього розділу або відповісти на перелік питань/тестів, обов'язкових для відображення в цьому розділі.
2. Якщо робота для вас видається занадто складною, поверніться до тексту розділу, прочитайте його ще раз. Для перевірки правильності засвоєння основних моментів щодо цього розділу плану спробуйте відповісти на нижче наведені питання:
   * Від чого залежить вибір організаційної форми бізнесу?
   * Як пов'язаний організаційний план з виробничим?
   * Чим відрізняється подання інформації про кадри в виробничому і організаційному планах?

# ЧАСТИНА 4. ФІНАНСОВИЙ БЛОК У БІЗНЕС-ПЛАНІ

## ГЛАВА 10. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН: ВІД ПРОДАЖІВ ДО ПРИБУТКОВОСТІ

### Структура і зміст фінансового блоку. Стандарти інформації.

Це найбільш регламентована частина при розробці бізнес-плану. Головне завдання - узагальнити все, що представлене в попередніх частинах бізнес-плану, і дати грошову оцінку теперішнього і майбутнього стану підприємства.

Проведення стратегії в життя залежить від планування і використання розроблених планів в якості інструменту контролю за діяльністю підприємства. Контроль передбачає врахування даних для порівняння з плановими величинами.

Фінансовий блок складається з двох частин: перша - власне фінансовий план, друга - стратегія фінансування (інвестиційний план). Обидві частини відображають процес узгодження основних результатів, отриманих в попередніх розділах бізнес-плану, в вартісному вираженні.

Власне фінансовий план (перший розділ фінансового блоку) включає в себе фінансові розрахунки, які узагальнюють результати прогнозу продажів і прогнозу витрат і містять узгодження з точки зору економічної доцільності: подолання точки беззбитковості, досягнення певної прибутковості бізнесу, допустимого рівня ліквідності, нормальної структури активів і потоків грошових коштів.

Розділ «Стратегія фінансування» (другий розділ фінансового блоку) включає в себе фінансові розрахунки, які виходячи з результатів першого розділу фінансового блоку (фінансового плану) і прогнозів щодо залучення інвестицій, визначають ефективність інвестицій і різних джерел інвестування.

Структура і зміст фінансового блоку регламентуються міжнародними стандартами подання фінансової інформації в рамках концептуальної основи, тобто фінансових звітів загального призначення [53]. На відміну від всіх попередніх розділів бізнес-плану дотримання цих стандартів є обов'язковим як за формою, так і за змістом.

«Якщо фінансові звіти випускаються для інших осіб, таких як акціонери, кредитори, працівники, широкі громадські кола, вони мають відповідати Міжнароднім стандартам» [53]. Це пов'язано з тим, що фінансовий блок складається з метою «надання інформації, корисної для прийняття економічних рішень….наприклад…визначатися, коли купувати, утримувати або ж продавати інвестиції в капітал.» [53].

**Основні елементи стандартів для прогнозів в бізнес-плані:**

* **форми представлення - таблиці**. Склад цих форм - регламентований. Це дозволить зробити їх зрозумілими всім, і дасть можливість оцінити стан і перспективи бізнесу.
* **пояснення/коментарі до таблиць**. Зміст цих приміток - пояснення щодо тих припущень, які були зроблені в ході прогнозу. Основні вимоги до припущень: - наявність прямого зв'язку з іншими розділами бізнес-плану, розумність (допустимість) значень показників, що наводяться і висновків, не дивлячись на суб'єктивний характер прогнозу.
* **одиниці виміру**. Краще уявити два варіанти оцінки: в національній та найбільш стабільній валютах.
* **минуле-сьогодення-майбутнє**. Для бізнесу, що має історію, таблиці включають також дані про минуле та сьогодення. Це допомагає зробити більш точну оцінку бізнес-ідеї.
* **періоди прогнозів**. Найчастіше прогнози розробляються на період від трьох до п'яти років. При цьому для першого року прийнято приводити показники помісячно, для другого року - поквартально, всі наступні періоди - річні. Однак обмеження періоду прогнозу не є абсолютним, так як фактично, різні види діяльності вимагають різного періоду планування. Основне правило полягає в тому, що тривалість періоду планування повинна бути достатньою для генерування проектом необхідних готівкових коштів. Це означає, що, в прогнозі потоку готівки, надходження готівки постійно перевищують наявні платежі без залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування [28, 29, 83 ].
* **стандартні показники і стандартні методи розрахунку** - для обґрунтування привабливості бізнесу.
* **значущі фактори для складання прогнозів.**

Таблиця 10.1. Значущі фактори для складання прогнозів

|  |  |
| --- | --- |
| На рівні галузі: | На рівні компанії: |
| напрямки розвитку галузі в минулому (зростання, зниження, стагнація); | сформовані тенденції в минулому по кожній складовій доходів і витрат (темпи змін); |
| сформовані тенденції (темпи змін); | наявні плани (наміри) зі зміни складових доходів і витрат. |
| існуючі прогнози на майбутнє (сторонніх організацій, експертів); |  |
| прогнози з урахуванням важливих для цієї галузі подій і явищ. |  |

* **варіанти /сценарії**. Існує необхідність розробки і обґрунтування як мінімум трьох варіантів (сценаріїв) прогнозів всіх необхідних (регламентованих стандартами) показників. Передбачається, що три варіанти, які рекомендується розробляти в фінансовому блоці повинні охопити якийсь діапазон можливих подій в майбутньому:
* при найбільш сприятливих умовах (оптимістичний варіант),
* при несприятливому збігу обставин (песимістичний варіант),
* при зваженому погляді на можливе майбутнє (реалістичний варіант).

Наявність в бізнес-плані таких варіантів (сценаріїв) відображає той факт, що розробник розглядав можливі наслідки можливих змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінив їх взаємозв'язок, ступінь змін і рівень впливу. Для зовнішнього користувача наявність трьох сценаріїв дозволяє побачити чутливість пропонованого проекту до змін і служить, таким чином, додатковим елементом обґрунтування бізнес-плану.

### Структура, зміст і порядок розробки власне фінансового плану

Фінансовий план (без стратегії фінансування), у рамках одного варіанту (сценарію), включає в себе як мінімум п'ять основних документів:

1. Прогноз продажу;
2. Прогноз прибутків і збитків (доходів і витрат, фінансових результатів);
3. Баланс підприємства (прогнозний);
4. Прогноз руху грошових коштів;
5. Прогноз фінансових коефіцієнтів.

Ці документи утворюють кістяк заходів з планування. Послідовність розробки основних документів фінансового плану збігається з наведеним переліком, тобто, спочатку складається прогноз продажів, а потім все інше послідовно. Всі наведені документи пов'язані між собою і зберігають спадкоємність за прогнозними періодами.

Перехід до кожного наступного рядку, як нової операції по створенню нового документа, неможливий без створення попереднього документу. Коли всі основні фінансові документи розроблені - необхідний їх аналіз на відповідність бажаним значенням, в рамках прийнятої стратегії розвитку.

При цьому технологія розробки фінансового блоку передбачає, при необхідності, і зворотне виконання вище названих операцій, якщо рівень і динаміка фінансових коефіцієнтів не буде відповідати нормативним значенням або наміченим цілям. Іншими словами, після розрахунку і аналізу фінансових коефіцієнтів можливе вирішення завдання про зміну структури і динаміки попередніх документів, тобто - визначення того, за яких умов можливе досягнення бажаних значень фінансових коефіцієнтів.

Не дивлячись на те, що прийнято розраховувати три прогнозних сценарії (варіанти) фінансових показників, в тілі бізнес-плану для зовнішнього користування, як правило, приводиться тільки один з варіантів сценарію (по вибору розробника або бажанням замовника), інші - в додатках.

У разі, коли компанія вже існує, бізнес-план складається для того, щоб оцінити життєздатність нового бізнесу в структурі вже існуючої компанії. При цьому потрібно два типи фінансових розрахунків: перший обґрунтовує життєздатність бізнесу в цілому, другий - нового проекту. Фактично другий тип фінансових розрахунків потрібен для того, щоб продемонструвати, що дохід від проекту не буде використовуватися для покриття збитків за іншими видами діяльності компанії.

### Прогноз обсягів продажів

Прогнози обсягів продажів - основа більшої частини фінансового планування. Спочатку усі товари і послуги розбиваються на кілька груп, і робиться три варіанти прогнозу: найкращий (оптимістичний/ максимальний), найгірший (песимістичний/ мінімальний) і найбільш ймовірний (реалістичний). Прогноз оформляється у вигляді таблиці. Базою прогнозу є маркетинг-план і виробничий план, точніше - це результати узгодження цих розділів. Приклад формату прогнозу обсягів реалізації (продажів) наведено в таблиці 10.2.

Таблиця 10.2. Прогноз обсягів реалізації (продажів)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види продукції/послуги | Обсяги продажів у натуральному і грошовому вираженні | | |
| Мінімальний | Максимальний | Реальний |
| Товар/послуга 1 |  |  |  |
| Товар/послуга 2 |  |  |  |
| Всього |  |  |  |

Далі потрібно перейти до подання як мінімум одного варіанту прогнозу з поясненнями і примітками. Розрахунки і обґрунтування обраного варіанта обсягу продажів наводяться в табличній формі, зразок якої наведено нижче.

Таблиця 10.3. Прогноз продажів по одному з варіантів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Період 1 | Період 2 | Період 3 |
| Кількість продукції, шт. | А1 | А2 | А3 |
| Ціна одиниці продукції, грн/шт. | Ц1 | Ц2 | Ц3 |
| **Об'єм продажів, грн.** | **А1**×**Ц1** | **А2**×**Ц2** | **А3**×**Ц3** |

Стрілки, приведені в таблиці показують напрям проведення розрахунків і відповідно представлення пояснень до них. Жирним шрифтом виділений рядок, що містить контрольні числа, що забезпечують спадкоємність і узгодженість усіх документів, представлених у фінансовому плані.

Починається прогнозування з визначення першої прогнозної величини (А1) першого періоду - кількості продукції в натуральному вираженні. Це число повинно одночасно мати зв'язок:

* з маркетинговим блоком - відображати прийняте рішення про реальність продажів цієї кількості продукції (з точки зору можливостей ринку), знаходитися в межах розрахованої і обґрунтованої ємності ринку і можливої частки на ньому.
* з виробничим блоком - перебувати в межах, розрахованої і обґрунтованої потужності.

Іншими словами, це число узгоджене, тобто має одне і те ж значення в трьох блоках бізнес-плану: маркетинговому, виробничому і фінансовому.

Перше число другого рядка (Ц1), тобто ціна одиниці продукції в першому прогнозному періоді, визначається на основі маркетингового блоку і повинно бути обґрунтоване з точки зору рівня цін, що склався на ринку аналогічної продукції (послуги) і її якості. Це не завжди означає, що зазначена ціна буде нижче цін конкурентів. Вона може бути і вище, якщо якість продукції вище. Іншими словами, ціна повинна бути конкурентоспроможною.

Особливе місце в обґрунтуванні прогнозу продажів займає питання кривої зростання. Загальне практичне правило: бажано, щоб крива зростання наближалася до кривої нормального розподілу, тобто темпи приросту підвищувалися протягом першої частини прогнозного періоду, а потім знижувалися і стабілізувалися на рівні 5-10%. Такі припущення, при інших рівних умовах, розглядаються в практиці прогнозування як найімовірніші і найменш ризиковані. Вони відображають зниження нашої впевненості в обґрунтуваннях в міру віддалення в майбутнє.

**Наскрізний приклад** подібного обґрунтування (на основі проекту розширення існуючого порту з перевалки вантажів) наведений по всіх фінансових таблицях і буде подовжений в наступних главах фінансового блоку.

***Початок прикладу – 1 крок - Прогноз обсягів продажів***

*Таблиця 10.4. Прогноз обсягів перевалки вантажів (реалістичний варіант)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *Перевалка вантажу (тис. тон)* | *1,200* | *1,400* | *1,540* | *1,648* | *1,730* |
| *Ціна ($ / т)* | *$3.6* | *$3.6* | *$3.6* | *$3.6* | *$3.6* |
| ***Обсяг реалізації ($ тис.)*** | ***4,320*** | ***5,040*** | ***5,544*** | ***5,932*** | ***6,229*** |

*Пояснення. Розглядається варіант розвитку подій, при якому обсяги перевалки вантажів будуть зростати, за умови вкладення коштів в перші роки щорічно в середньому на 15%, а потім знижуються до 10% і стабілізуються на рівні 5% на рік. При цьому ціни перевалки залишаються постійними. за рахунок загострення конкурентної боротьби на ринку портових послуг.*

Таким чином в основі прогнозу продажів - аналіз ситуації, визначення напрямків і розмірів змін з точки зору можливостей зовнішнього середовища і компанії. Визначення напрямків і розмірів змін - припущення, що випливають з аналізу і зовнішнього середовища і цілей компанії.

### Прогноз прибутку і збитків

Основою цього прогнозу є попередній документ (прогноз продажів), а також результати аналізу стану підприємства і плани зі зміни в маркетингу, виробництві та організації виробництва, які впливають на прогноз. Перелік показників, які рекомендуються для використання в прогнозі не випадковий. Представлений в таблиці 10.5. зразок містить мінімальний набір показників, необхідний для аналізу та оцінки обґрунтованості прогнозу та прийняття інвестиційного рішення.

Таблиця 10.5. Формат прогнозу прибутків і збитків

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Виручка від реалізації |  |  |  |  |  |
| Податки в ціні |  |  |  |  |  |
| **Чиста виручка** |  |  |  |  |  |
| Собівартість реалізованої продукції |  |  |  |  |  |
| Маржинальний (валовий) прибуток |  |  |  |  |  |
| Адміністративні витрати |  |  |  |  |  |
| Витрати на збут |  |  |  |  |  |
| Інші операційні доходи / витрати |  |  |  |  |  |
| **Прибуток до виплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA)** |  |  |  |  |  |
| Амортизація |  |  |  |  |  |
| Прибуток до виплати відсотків і податків (EBIT) - Операційний прибуток |  |  |  |  |  |
| Інший прибуток |  |  |  |  |  |
| Відсотки до виплати |  |  |  |  |  |
| Прибуток до оподаткування (EBT) |  |  |  |  |  |
| Податки на прибуток |  |  |  |  |  |
| **Чистий прибуток (NI)** |  |  |  |  |  |

Стрілки, наведені в таблиці показують напрямок проведення розрахунків і відповідно логіку уявлення пояснень до них. Жирним шрифтом виділено рядки, що містять контрольні числа, які забезпечують спадкоємність і узгодженість всіх документів, представлених у фінансовому плані.

Показники, зазначені в таблиці 10.5., при найближчому розгляді здаються дуже схожими на показники стандартної форми №2 «Звіт про фінансові результати» за національними стандартами бухгалтерського обліку», тільки в агрегованому вигляді. Однак це не головна і не єдина відмінність.

У бізнес-плані показники, наведені в прогнозі прибутків, повинні відповідати міжнародним стандартам подання фінансової інформації. Крім того, «…підприємству слід подавати у звіті про прибутки та збитки (або в примітках до Звіту про прибутки та збитки) аналіз витрат із застосуванням класифікації, яка базується на характері витрат або на їхній функції на підприємстві» [53, с.104 ] . Детальніше про це дивиться в спеціальній літературі [53, 50, 27, 17, 45, 2, 55, 35, 56, 83].

У зв'язку з цим слід звернути увагу на три моменти:

1. визначення кількісних значень показника собівартості реалізованої продукції;
2. винесення амортизації в якості самостійного елементу;
3. додаткові види прибутків, які відсутні в національному стандарті.

**Собівартість реалізованої продукції** у міжнародному стандарті фінансової звітності включає в себе тільки прямі і змінні витрати. Це означає, що їх величина залежить від обсягів реалізації продукції і змінюється в залежності від них. Крім того вони прямо пов’язані з процесом. Детальніше про це дивиться в спеціальній літературі [45, 83, 2].

**Амортизація** виділяється в якості окремого показника. Це означає, що вона, не включається в собівартість реалізованої продукції (на відміну від національних стандартів). Вона відокремлюється і вказується після адміністративних витрат.

**Спеціальні** **види прибутків.** Види прибутків, рекомендовані для інвестиційних оцінок і прогнозів, ширше, ніж використовувані в бухгалтерської практиці. Наприклад, список прибутків можна розширити, ввівши такий показник, як прибуток до сплати відсотків, податків і амортизаційних відрахувань (Earnings Before Interest, Taxation, Depreciation and Amortization - EBITDA). Показник EBITDA, як видно з його визначення, відрізняється від чистого прибутку (в більшу сторону) на суму сплачуваних відсотків, податків і амортизації. EBITDA є дуже важливим показником і був сконструйований не випадково. Він має чіткий фінансовий сенс, оскільки показує, які ресурси залишаються в розпорядженні компанії для погашення відсотків по кредитах. Це важливо для інвестиційних рішень:

1. амортизація - це єдина суттєва величина, що віднімається з виручки при розрахунку оподатковуваного прибутку, яка не є відтоком грошових коштів, а являє собою формальне бухгалтерське нарахування, свого роду віртуальний резервний фонд майбутніх капітальних вкладень.
2. відсотки по кредитах відносяться на собівартість, тобто податок на прибуток сплачується тільки з тієї частини прибутку, яка залишилася у компанії після виплати відсотків, і, таким чином, він теж не впливає на здатність компанії обслуговувати свій борг.

Детальніше про суть і значення EBITDA можна дивитися в спеціальній літературі [2, 26, 17, 27]. Популярність і корисність цього показника покращують рівень прогнозу прибутків.

У коментарях до прогнозу корисно враховувати інтереси користувачів, тобто тих, для кого складається бізнес-план:

1. кредиторів в основному цікавить питання життєздатності компанії. Для них важливо продемонструвати здатність до обслуговування боргу (відсотків і основної суми). Для цього є спеціальний показник прибутку (EBITDA). Інші показники прибутку і рентабельності для них мають другорядне значення.
2. для інвесторів у власний капітал цікаві всі види прибутку, які є основою майбутнього росту компанії, а не тільки її життєздатність.

Більш того, при необхідності, перелік показників в прогнозі прибутків може розширюватися далі. Це має сенс робити в тих випадках, коли окремі складові доходів і витрат грають важливу роль в характеристиці конкурентних переваг конкретного бізнесу. Наприклад, можуть бути виділені окремі елементи собівартості або експортна складова доходів. Однак слід пам'ятати, що в бізнес-планах для зовнішнього користування важливо забезпечити простоту і лаконічність.

***Продовження прикладу - 2 крок - Прогноз прибутків*** *(зв’язок с таблицею 10.4* *Прогноз обсягів перевалки вантажів) Таблиця 10.6. Прогноз прибутків ($ тис.)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *Виручка від реалізації* | *$4 320* | *$5 040* | *$5 544* | *$5 932* | *$6 229* |
| *Податки в ціні* | *$130* | *$151* | *$166* | *$178* | *$187* |
| ***Чиста виручка*** | ***$4 190*** | ***$4 889*** | ***$5 378*** | ***$5 754*** | ***$6 042*** |
| *Собівартість реалізованої продукції* | *$1 390* | *$1 602* | *$1 728* | *$1 849* | *$1 928* |
| ***Маржинальний (валовий) прибуток*** | *$2 800* | *$3 286* | *$3 650* | *$3 905* | *$4 114* |
| *Адміністративні витрати* | *$764* | *$876* | *$952* | *$1 009* | *$1 057* |
| *Витрати на збут* | *$135* | *$155* | *$168* | *$178* | *$186* |
| *Інші операційні доходи / витрати* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| ***Прибуток до виплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA)*** | *$1 901* | *$2 255* | *$2 530* | *$2 718* | *$2 871* |
| *Амортизація* | *$297* | *$307* | *$318* | *$325* | *$333* |
| ***Операційний прибуток. Прибуток до виплати відсотків і податків (EBIT)*** | *$1 604* | *$1 948* | *$2 212* | *$2 393* | *$2 538* |
| *Інший прибуток* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *Відсотки до виплати* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |

*Продовження Табл. 10.6.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Прибуток до оподаткування (EBT)*** | *$1 604* | *$1 948* | *$2 212* | *$2 393* | *$2 538* |
| *Податки на прибуток (18%)* | *$289* | *$351* | *$398* | *$431* | *$457* |
| ***Чистий прибуток (NI)*** | *$1 315* | *$1 597* | *$1 814* | *$1 962* | *$2 081* |

*Пояснення. Припущення, покладені в основу прогнозу:*

* *зростання обсягів реалізації (обґрунтоване в плані маркетингу і таблиці прогнозу продажів),*
* *збереження структури податків в ціні і податків на прибуток (результат аналізу минулих періодів і допущення),*
* *зміна прямих витрат прямо-пропорційна зростанню обсягів продажів,*
* *забезпечення політики стабілізації непрямих витрат у собівартості продукції (планована стратегія спирається на структуру кращих компаній-аналогів),*
* *зв'язок амортизаційних відрахувань з планом інвестування.*

*При зростанні обсягів реалізації, якщо прийняті допущення та наміри змін будуть реалізовані, прибуток збільшитися з $1,3млн. до $2,1 млн.*

### Обґрунтування доцільності організації та ведення бізнесу

В результаті прогнозування прибутків вперше з'являється можливість для проведення обґрунтування доцільності організації та ведення бізнесу в цілому. У переліку обов'язкових документів для фінансового блоку немає строгого формату представлення аналізу точки беззбитковості, але він обов'язковий.

Маржинальний аналіз, він же - аналіз точки беззбитковості ґрунтується на вивченні співвідношень між витратами, обсягами виробництва (реалізації) і прибутком і дозволяє прогнозувати величину кожного з них при заданому значенні інших.

Таким чином він є основою для планування та обґрунтування обсягів виробництва (реалізації) з точки зору доцільності. Метод розроблений в 1930 році американським інженером У. Раутенштрахом як метод планування, відомий під назвою "графік критичного обсягу виробництва". Метод має ряд припущень, які важливі для його застосування.

Критичний обсяг продажів (точка беззбитковості бізнесу) визначається у вартісному вираженні за формулами (10.1., 10.2.):

, (10.1.);

, (10.2.);

де

ТБ - точка беззбитковості у вартісному вираженні,

- умовно-постійні витрати,

- питома вага маржинального доходу у виручці,

В - виручка в вартісному вираженні,

МД - маржинальний дохід (прибуток),

- прямі та умовно-змінні витрати.

Таблиця 10.7. Етапи та допущення методу критичного обсягу

|  |  |
| --- | --- |
| Основні етапи | Основні допущення/обмеження |
| * збір і обробка вихідної інформації для аналізу; * визначення суми постійних і змінних витрат; * визначення інших досліджуваних показників; * порівняльний аналіз отриманих показників; * факторний аналіз досліджуваних показників; * прогнозування їх величини при зміні умов. | * запаси готової продукції не змінюються суттєво і тому обсяги виробництва і реалізації прирівнюються один до одного; * рівень цін на споживані ресурси і ефективність виробництва протягом аналізованого періоду коливалися несуттєво; * надходження виручки відбувається пропорційно до обсягу реалізації. |

Як видно з наведених формул, для здійснення цих розрахунків необхідні дані попередніх блоків бізнес-плану (маркетингового і виробничого) і дані, отримані в результаті складання другого з обов'язкових документів фінансового блоку (прогнозу прибутків). Цей розрахунок являє собою новий етап обґрунтування бізнес-плану.

До цього моменту процес обґрунтування привабливості бізнесу будувався на узгодженні можливості продати певну кількість продукції певної якості за певну ціну в певний період і можливості виробити дану кількість продукції даної якості при певних витратах. Це означає, що була доведена можливість продати і можливість зробити, але немає відповіді на питання: чи потрібно це робити. Відповідь на це питання дає розрахунок точки беззбитковості у вартісному вираженні.

Як що ТБ < В, доцільна організація та ведення бізнесу. Різниця між ними показує запас міцності, або його відсутність, тобто збитковість.

Теоретично і практично можливі такі варіанти розвитку бізнесу, коли точка беззбитковості досягається не в першому і навіть не в другому прогнозному періоді. Якщо це пов'язано з особливістю бізнесу (його високою капітал ємністю, поступовим нарощуванням обсягів продажу), можливо, знайдеться інвестор, згодний прийняти такий ризик. В даному випадку, необхідний розрахунок точки беззбитковості за всіма прогнозними періодами, щоб визначити межу збитковості і переходу до прибутковості.

***Продовження прикладу - 3 крок - Розрахунок точки беззбитковості*** *(зв'язок з таблицею10.6. Прогноз прибутку )*

*Використовуючи дані попередніх прикладів можна розрахувати точку беззбитковості у кількісному та вартісному вираженні, перевіривши тим самим економічну доцільність бізнесу в цілому.*

*ТБ 1= (899 + 297) / (2 800/4 190) = 1196 / 0,67 = $ 1 790 тис.< $ 4 190тіс*

*Таблиця 10.8. Розрахунок точки беззбитковості*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *ціна перевалки $ / т* | *$3.6* | *$3.6* | *$3.6* | *$3.6* | *$3.6* |
| *собівартість перевалки, $ / т* | *$1.16* | *$1.14* | *$1.12* | *$1.12* | *$1.11* |
| *витрати на управління і збут, $ тис.* | *$899* | *$1 031* | *$1 120* | *$1 187* | *$1 243* |
| *амортизація, $, тис.* | *$297* | *$307* | *$318* | *$325* | *$333* |
| *обсяги перевалки, тис. тон* | *1200* | *1400* | *1540* | *1648* | *1730* |
| ***Точка беззбитковості, тис. тон*** | ***490*** | ***545*** | ***580*** | ***610*** | ***634*** |
| *маржинальний прибуток, $ тис.* | *$2 800* | *$3 286* | *$3 650* | *$3 905* | *$4 114* |
| *чиста виручка, $ тис.* | *$4 190* | *$4 889* | *$5 378* | *$5 754* | *$6 042* |
| ***Точка беззбитковості, $ тис.*** | ***$1 790*** | ***$1 991*** | ***$2 119*** | ***$2 229*** | ***$2 315*** |
| *Частка маржинального доходу у виручці* | *0.67* | *0.67* | *0.68* | *0.68* | *0.68* |
| *Зона безпеки, $ тис.* | *2 400* | *2 898* | *3 259* | *3 526* | *3 727* |
| *Зона безпеки, %* | *57%* | *59%* | *61%* | *61%* | *62%* |

*Таке значення точки беззбитковості при прогнозному значенні чистої виручки $ 4 190 тис. свідчить:*

*- про економічну доцільність організації виробництва продукції або надання послуг. Планований обсяг продажів значно вище точки беззбитковості, тобто прибутковість бізнесу досягається в першому прогнозному періоді;*

*- про високе значення міцності бізнесу за умови збереження стійкого попиту на ринку.*

*Зона безпеки становить $ 2400 тис. (4190-1790 = 2400) або 57%.*

Детальніше про методику обґрунтування управлінських рішень на основі маржинального аналізу викладено в спеціальній літературі. За допомогою маржинального аналізу обґрунтовуються і інші управлінські рішення: вибір варіантів зміни виробничої потужності, асортименту продукції, ціни на нову продукцію, варіантів обладнання, технології виробництва, придбання комплектуючих деталей, оцінки ефективності прийняття додаткового замовлення.

### Рентабельність продажів – початковий доказ прибутковості

Одне із завдань прогнозу прибутків - приведення доказів наявності прибутку і досягнення прийнятного/ очікуваного рівня рентабельності продажів. Результати складання прогнозу прибутків дозволяють отримати перше уявлення про можливі рівні прибутку і рентабельності, оскільки на основі тільки цього документа можна визначити в повному обсязі види рентабельності продажів.

Прогноз (див. таблицю 10.6 Прогноз прибутків) містить кілька видів прибутку, кожен з яких має свій економічний сенс і грає важливу роль з точки зору аргументів на користь привабливості або непривабливості бізнесу. Однак абсолютні значення прибутків не завжди допомагають правильно оцінити ситуацію. Тому можна і потрібно використовувати відносні показники, тобто - рентабельність (прибутковість).

Показники рентабельності відносяться до класу фінансових коефіцієнтів, які утворюють численну групу показників і зазвичай представляються в самостійному обов'язковому документі, який має назву «Прогнозні фінансові коефіцієнти» (детальніше дивіться в Главі 11).

Проте, на основі прогнозу прибутків можна порахувати рентабельність продажів і використовувати їх у коментарях для обґрунтування прийнятності (достатності) рівня прибутковості. У вітчизняній практиці показник «рентабельність витрат» (прибуток / собівартість) історично дуже поширений. У світовому інвестиційному спілкуванні більш поширений показник рентабельності продажу (прибуток / виручка). При цьому всі розрахунки проводять по відношенню до чистої виручки.

Застосування відносного показника робить можливим порівняння з компаніями-аналогами і середнім рівнем будь-якого показника в галузі. Відхилення від аналогічних показників рентабельності в кращу сторону - чудове підтвердження привабливості бізнесу.

Пояснення щодо причин такого відхилення - можливість продемонструвати наявність певних переваг, які або притаманні компанії історично (географічне розташування і ін.), або вже створені компанією (рівень сертифікації, наявність певних активів тощо.), або плануються до створення за допомогою інвестицій.

***Продовження прикладу - 4 крок - Прогноз рентабельності продажів*** *(зв'язок з таблицею 10.6. Прогноз прибутку)*

*Таблиця 10. 11. Прогноз рентабельності продажів, %*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *Рентабельність маржинальна,%* | *67%* | *67%* | *68%* | *68%* | *68%* |
| *Рентабельність по EBITDA,%* | *45%* | *46%* | *47%* | *47%* | *48%* |
| *Рентабельність операційна,%* | *38%* | *40%* | *41%* | *42%* | *42%* |
| *Рентабельність до оподаткування,%* | *38%* | *40%* | *41%* | *42%* | *42%* |
| *Рентабельність за чистим прибутком, %* | *31%* | *32%* | *33%* | *34%* | *34%* |

*Дані таблиці показують наміри компанії підвищити прибутковість бізнесу за всіма основними видами рентабельності продажів. У порівнянні з середньогалузевими показниками (відповідно 65%, 45%, 38%, 28%) планований рівень прибутковості вище, або знаходиться в межах, досягнутих успішними компаніями-аналогами. Це свідчить про наявність переваг і можливість досягнення запланованих рівнів показників.*

### Висновки

* В основі прогнозу продажів лежать: аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього стану компанії, а також наміри, визначені стратегією розвитку.
* Кількісні значення в прогнозі продажів спираються на припущення, які знаходяться в межах розрахованої і обґрунтованої частки на ринку, потужностей, узгодженої доцільності та достатньої прибутковості, а також намірів і можливостей інвестування.
* Щоб прогноз прибутків став корисним для зовнішнього користувача (інвестора або кредитора) документ повинен:
* відповідати стандартам подання фінансової інформації за формою і змістом (перелік стандартних показників і стандартних методів розрахунку);
* отримані величини в прогнозі повинні відповідати основним принципам планування (спадкоємність - зв'язок з іншими розділами бізнес-плану, несуперечливість і пропорційність - кількісне і якісне узгодження);
* пояснення (коментарі) до прогнозу повинні містити вагомі аргументи на захист прогнозних значень за двома напрямами:

1. обґрунтування економічної доцільності реалізації проекту (за підсумками аналізу точки беззбитковості),
2. обґрунтування достатності рівня прибутку (за підсумками аналізу рівнів рентабельності - вигідне відхилення від середньогалузевих показників рентабельності - гарний аргумент для обґрунтування прогнозу).

### Рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю:

1. Скористайтеся прикладами бізнес-планів, наведеними в Главах 16-18. Проаналізуйте частину, присвячену прогнозам продажу і прибутку, обґрунтуванню доцільності бізнесу, достатності рентабельності продажів. Зверніть увагу на повноту подання інформації з точки зору відповідей на основні питання, тобто на наявність доказів/аргументів щодо привабливості бізнесу. Дайте письмовий висновок по вказаній частині фінансового плану.
2. Складаючи свій розділ бізнес-плану (фінансовий план), пам'ятайте, що він узагальнює всі попередні розділи. У разі негативного результату (неефективності або недостатньої ефективності) слід повернутися до початку і виявити основний недолік ідеї. При роботі користуйтеся попередніми рекомендаціями.

## ГЛАВА 11. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН: ВІД БАЛАНСУ ДО РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ І ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦИЄНТІВ

### 11.1. Прогнозний баланс

Традиційно цей документ особливо цікавить банки. Якщо компанія шукає кредитні ресурси, то знання структури балансу дозволяє оцінити рівень її кредитоспроможності. Рішення про надання кредиту залежить, в тому числі, від наявності застави - фізичних активів, які можна продати для погашення кредиту, якщо виникне негативна ситуація. В даний час, традиційний заставний підхід до оцінки кредитоспроможності слабшає [55]. Більше значення набуває оцінка ліквідності активів. Якщо в структурі балансу при невисокій поточній заборгованості значна питома вага оборотних активів і власного капіталу - це забезпечує кредитну привабливість (при хорошій якості активів), тобто високу ліквідність).

Форма і зміст прогнозного балансу повинні відповідати вимогам стандарту подання фінансової інформації [53]. Відома стандартна форма бухгалтерської звітності відповідно до національних стандартів №1 «Баланс підприємства» містить всі статті, передбачені міжнародним стандартом. Відмінність полягає в тому, що за міжнародним стандартом, статті представляються від більш ліквідних - до менш ліквідних і від більш термінових - до менш термінових.

На практиці в бізнес-планах в повному форматі, тобто з переліком всіх статей активів і пасивів, прогнозний баланс представляється не часто. Форми балансу, наведені в бізнес-планах, найчастіше бувають агрегованими, тобто укрупненими. Ступінь деталізації залежить від цілей складання бізнес плану.

Таблиця 11.1 Формат агрегованого прогнозного балансу

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| АКТИВ |  |  |  |  |  |
| Поточні активи |  |  |  |  |  |
| Довгострокові активи |  |  |  |  |  |
| **Сумарний актив** |  |  |  |  |  |
| ПАСИВ |  |  |  |  |  |
| Поточні пасиви |  |  |  |  |  |
| Довгострокові зобов'язання |  |  |  |  |  |
| Сумарні зобов'язання |  |  |  |  |  |
| Власний капітал |  |  |  |  |  |
| **Сумарний пасив** |  |  |  |  |  |

Стрілки, наведені в таблиці 11.1. показують напрямок проведення розрахунків і відповідно логіку уявлення пояснень до них. Жирним шрифтом виділені рядки, що містять контрольні числа, які забезпечують спадкоємність і узгодженість всіх документів, представлених у фінансовому плані.

І для нових і для діючих бізнесів, вхідними даними для складання прогнозного балансу є:

* Розрахунки початкового капіталу для створення бізнесу або додаткового капіталу для його розширення за складовими (виробничий та юридичний плани);
* Прогноз продажів (фінансовий план);
* Прогноз прибутків/фінансових результатів» (фінансовий план);
* Прийняті рішення в області формування запасів і форм проведення розрахунків (фінансовий план);
* Прийняті рішення в області формування джерел фінансування (стратегія фінансування/інвестиційний план).

Детально питання складання прогнозного балансу розглядаються в спеціальній літературі з фінансового планування, але логіка складання через спадкоємність попередніх розрахунків і припущень залишається. Процес прогнозування починається:

* на діючому підприємстві - з аналізу структури балансу, що склалася на початок прогнозного періоду;
* для новостворюваного підприємства - з аналізу балансів аналогічних компаній за кілька періодів.

Основне завдання такого аналізу - визначення зв'язку між структурою, що склалася і її зміною в залежності від зміни обсягу продажів і прийнятої схеми розрахунків при веденні бізнесу.

Найкраще якщо розробкою прогнозного балансу буде займатися професійний бухгалтер, оскільки для його складання необхідні професійні знання. У загальному вигляді, технологія складання визначається економічним змістом балансового методу. Як відомо, бухгалтерський баланс, на відміну від фінансових результатів, описує фінансову картину стану компанії не за певний період, а на певний момент часу. В балансовій таблиці всі ресурси компанії згруповані у вигляді активів, боргових зобов'язань і власного капіталу.

Суть балансового методу - повинна дотримуватися рівність двох основних елементів (актив = пасив). Для забезпечення балансу зміна в одному з них має компенсуватися зміною в іншому. Компанія може збільшити деякі види активів (наприклад, запасів) або за рахунок зменшення інших активів (зменшення дебіторської заборгованості), або за рахунок приросту зобов'язань (кредитів), або за рахунок приросту власного капіталу. Базова структура балансу представлена простим рівнянням» [17]:

Активи = Заборгованість + Власний капітал (11.1);

Звідси випливає, що власний капітал є різниця між активами і зобов'язаннями.

При укрупненому прогнозуванні балансу використовують два основних підходи, які не виключають, а доповнюють один одного:

1. перший підхід полягає у визначенні прогнозних значень кожної статті активу і пасиву балансу, виходячи з їх зв'язку зі зміною обсягу продажів;
2. другий підхід полягає у визначенні прогнозних значень, виходячи з аналізу структури балансу та внесення змін до неї на основі прийнятих рішень про її оптимізацію.

При підготовці стартового балансу слід звернути увагу на те, що майже всі потенційні користувачі бізнес-плану вважають за краще, щоб частина необхідного капіталу була утворена за рахунок власних коштів. Суть цих переваг - отримання доказів (гарантій) тісного зв'язку ініціатора з бізнесом, для створення і розвитку якого шукають інвестиції.

***Продовження прикладу - 5 крок Прогнозний баланс*** *(зв'язок в таблицею 10.6. Прогноз прибутку) Таблиця 11.2. Прогнозний баланс, $тис.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| ***АКТИВ*** |  |  |  |  |  |
| *Поточні активи* | *$726* | *$842* | *$936* | *$1 031* | *$1 117* |
| *Довгострокові активи* | *$2 889* | *$2 949* | *$3 008* | *$3 051* | *$3 093* |
| ***Сумарний актив*** | ***$3 615*** | ***$3 791*** | ***$3 944*** | ***$4 082*** | ***$4 211*** |
| ***ПАСИВ*** |  |  |  |  |  |
| *Поточні пасиви* | *$536* | *$626* | *$688* | *$737* | *$773* |
| *Довгострокові зобов'язання* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *Сумарні зобов'язання* | *$536* | *$626* | *$688* | *$737* | *$773* |
| *Власний капітал* | *$3 079* | *$3 165* | *$3 256* | *$3 345* | *$3 437* |
| ***Сумарний пасив*** | ***$3 615*** | ***$3 791*** | ***$3 944*** | ***$4 082*** | ***$4 211*** |

*Пояснення.*

* *Прогноз більшості статей пов'язаний зі збереженням існуючої структури балансу в умовах зростання продажів,*
* *Зміна довгострокових активів пов'язана з їх приростом і амортизацією, відповідно до плану інвестицій за роками,*
* *Зміна власного капіталу враховує приріст прибутку по роках і необхідність забезпечення балансу активів і пасивів.*

*Деталізований прогнозний баланс наведено в Додатку Г.*

При детальному підході до прогнозування, кожна стаття балансу визначається виходячи з прийнятих рішень в області організації фінансових розрахунків з урахуванням зміни обсягів продажу (докладніше дивитись в спеціальній літературі з фінансового планування) [17, 18, 19, 49].

**Галузеві особливості**

Типове розміщення активів і зобов'язань у промислових, оптових і роздрібних компаній сфери послуг відображає існування галузевих особливостей формування структури активів і пасивів.

Таблиця 11.3. Галузеві особливості формування структури активів і пасивів

|  |  |
| --- | --- |
| Галузь | Особливості |
| Обробна промисловість | Значні матеріально-виробничі запаси і капітал ємність, що вимагає великих кредитів. Кредити, як правило, потрібні для придбання обладнання, закупівлі сировини і матеріалів, фінансування дебіторської заборгованості. |
| Оптова торгівля | * Висока швидкість оборотності запасів, великі розміри партій товарів, які купуються і продаються. * Значна частина - дебіторська і кредиторська заборгованість. * Питома вага обладнання та інших основних засобів - незначна. Зазвичай вони потребують кредитування оборотного капіталу. |
| Роздрібна торгівля | Основний елемент активів - або запаси товарів, або основні засоби. Характерно для усіх - від універсальних магазинів до невеликих спеціалізованих бутиків. |
| Будівництво | Значні активи вкладені в обладнання і незавершене будівництво. |
| Надання особистих послуг (ресторани, юридичні контори, туристичні бюро тощо) | * Обмежені матеріальні запаси. * Незначні фізичні активи для більшості компаній. * Основний елемент активів - дебіторська заборгованість. |
| Сільське господарство | Зазвичай потрібні довгострокові кредити для придбання обладнання і короткострокові - для сезонних фінансових потреб (через розрив між здійсненням витрат і отриманням виручки). |

Кожній галузі притаманні специфічні операційні цикли, потреби в кредитуванні, джерела фінансування. Тривалість операційного циклу виражається зазвичай у вигляді середньої кількості днів, необхідних для перетворення сировини в готові продукти або надання послуги, продажу цих продуктів. Детальніше про це - в спеціальній літературі [2, 35].

Одним з важливих наслідків і важливих завдань складання прогнозного балансу є визначення прогнозної величини приросту власного оборотного капіталу.

### 11.2. Прогнозування власного оборотного капіталу

Власний оборотний капітал (робочий чи функціонуючий капітал) представляє собою різницю між поточними активами і поточними зобов'язаннями.

ВОК = ПА - ПЗ; (11.2)

де

ВОК – власний оборотний капітал,

ПА – поточні активи,

ПЗ – поточні зобов’язання.

Приріст власного оборотного капіталу - є різниця між власним оборотним капіталом подальшого і попереднього періодів (м'яка оцінка) і за мінусом грошових коштів (сувора оцінка) [20]. Який варіант використовувати - залежить від ситуації.

∆ВОК = ВОКпод - ВОКпоп; (11.3);

або

∆ВОКчист = (ВОК - ГК)под - (ВОК - ГК)поп; (11.4).

де

ВОКпод - власний оборотний капітал подальшого;

ВОКпоп - власний оборотний капітал попереднього періоду;

ГК - грошові кошти відповідних періодів.

При деталізованих розрахунках прогнозного балансу, величина потреби у власному оборотному капіталі визначається на основі аналізу тривалості виробничого і фінансового циклів, оборотності різних елементів активів і заборгованостей, планованих обсягів виробництва і продажів [55].

У більшості випадків, аналіз історичної структури балансу компанії переслідує мету - оптимізувати існуючу структуру. Результатом оптимізації часто є не приріст власного оборотного капіталу, а його вивільнення.

***Продовження прикладу - 6 крок Прогноз власного оборотного капіталу і приросту*** *(зв'язок в прикладом 11.2. Прогнозний баланс і таблицею ДГ1 Деталізований прогнозний баланс з Додатку Г)*

*Таблиця 11.4. Прогноз власного оборотного капіталу і приросту , $тис.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *ВОК (WC)* | *$189* | *$216* | *$247* | *$294* | *$344* |
| *Зміна ВОК (∆WC)* | *$70* | *$27* | *$32* | *$47* | *$50* |
| *Доля ВОК в чистій виручці* | *5%* | *4%* | *5%* | *5%* | *6%* |
| *ВОКчист (NWC)* | *$129* | *$145* | *$170* | *$211* | *$257* |
| *Зміна ВОКчист (∆NWC)* | *$51* | *$16* | *$25* | *$42* | *$45* |
| *Доля ВОКчист в чистій виручці* | *3%* | *3%* | *3%* | *4%* | *4%* |

*Як видно, з отриманих результатів, протягом прогнозного періоду у компанії буде виникати додаткова потреба у власному оборотному капіталі. Планується стабілізація чистого власного оборотного капіталу на рівні 3% в перші 3 прогнозних періоди, а потім підвищення до 4%.*

У деяких випадках прогнозний баланс не складається (на початковому етапі розробки бізнес-ідеї). Тоді потреба у власному оборотному капіталі визначається на основі середніх показників по галузі. Допущення про питому вагу власного оборотного капіталу в чистій виручці на рівні середнього по галузі є основою для такого прогнозування.

### 11.3. Прогноз руху грошових коштів

Потік грошових коштів - це різниця між усіма отриманими і виплаченими коштами за певний період часу. Документ призначений для представлення інформації про обсяги та структуру грошових потоків, які бізнес здатний генерувати в прогнозному періоді. Документ - корисний і кредитору і інвестору, оскільки дозволяє визначити, звідки компанія збирається отримувати і як використовувати свої економічні ресурси. Документ спрямований на оцінку достатності потоків готівки (грошових коштів) від основної діяльності, доцільності капіталовкладень і структури фінансових операцій, пов'язаних з готівкою.

Необхідність складання цього документа пов'язана з тим, що ні прогноз прибутків і збитків, ні баланс не можуть наочно пояснити - яким чином підприємство отримує і використовує грошові кошти для підтримки і розвитку бізнесу. Величина прибутку не завжди дає чітке уявлення про операції компанії. Наявність прибутку не завжди означає для інвесторів-акціонерів можливість отримання дивідендів. Для кредиторів, інвесторів прибуткова компанія не завжди може розглядатися як стійка, з точки зору майбутньої виплати боргу.

Тому, прогноз грошового потоку враховує деякі фактори:

* прибуток відображає облікові грошові і негрошові доходи протягом певного періоду, що не співпадає з реальним надходженням грошових коштів;
* прибуток визнається після здійснення продажів, а не після надходження грошових коштів;
* при розрахунку прибутку витрати на виробництво продукції визнаються після її реалізації, а не в момент їх оплати.

Наприклад, якщо компанія створює великі запаси готової продукції, їх вартість не утримується з прибутку, хоча на їх виготовлення витрачені гроші і це зменшує ліквідні ресурси компанії. Якщо компанія інвестує великі кошти на розвиток виробництва, це не означає, що для цього використовується весь поточний прибуток. Ці приклади показують, що виживання компанії залежить не тільки від прибутку, а й від здатності повертати борги. У зв'язку з цим прогноз грошових коштів доповнює прогнозний баланс і прогноз прибутку.

Таблиця 11.5. Прогноз про рух грошових коштів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Засоби по видах діяльності | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Операційна діяльність** |  |  |  |  |
| Чистий прибуток |  |  |  |  |
| Амортизація |  |  |  |  |
| Зміна оборотного капіталу |  |  |  |  |
| * Зміна дебіторської заборгованості |  |  |  |  |
| * Зміна запасів |  |  |  |  |
| * Зміна кредиторської заборгованості |  |  |  |  |
| **Разом грошові надходження від операційної діяльності** |  |  |  |  |
| **Інвестиційна діяльність** |  |  |  |  |
| Надходження від продажу основних засобів та фінансових інвестицій |  |  |  |  |
| Придбання основних засобів і фінансових інвестицій |  |  |  |  |
| Отримані дивіденди |  |  |  |  |
| Отримані відсотки |  |  |  |  |
| **Потік грошових коштів в результаті інвестування** |  |  |  |  |
| **Фінансова діяльність** |  |  |  |  |
| Отримання позик і кредитів |  |  |  |  |
| Виплати з погашення боргу |  |  |  |  |
| Надходження від продажу акцій |  |  |  |  |
| Виплата дивідендів |  |  |  |  |
| Погашення векселів |  |  |  |  |
| **Потік грошей в результаті фінансування** |  |  |  |  |
| **Рух чистих ліквідних коштів** |  |  |  |  |
| **Зміна грошових коштів** |  |  |  |  |

Для розробки прогнозу руху грошових коштів необхідно мати такі вхідні дані: прогнозний баланс, прогноз прибутків, а також додаткову інформацію про загальний рух коштів, що важливо для розуміння джерел і напрямків використання готівки. Формат представлення цього документа, також як і попередніх фінансових документів, регламентується міжнародним стандартом [53]. Форма бухгалтерської звітності «Рух грошових коштів» містить всі статті за міжнародним стандартом.

У бізнес-планах для зовнішнього користування можливе подання прогнозу руху грошових коштів в агрегованій формі (як і балансу). Зразок агрегованої форми подання прогнозу про рух грошових коштів додається (таблиця 11.5). Виділяють три основних види потоків грошових коштів: від операційної (operating), інвестиційної (investment) і фінансової (financing) діяльності.

Стрілки, наведені в таблиці показують напрямок проведення розрахунків і відповідно логіку уявлення пояснень до них. Жирним шрифтом виділені рядки, що містять контрольні числа, які забезпечують спадкоємність і узгодженість всіх документів, представлених у фінансовому плані.

### 11.4. Технологія складання прогнозу руху грошових коштів

Рух грошових коштів від операційної діяльності може прогнозуватися одним з двох методів:

1. Прямий метод передбачає подання більш повної і деталізованої інформації, ніж непрямий. При цьому розкривається інформація про основні види валових грошових надходжень або платежів. У більшості випадків, особливо в бізнес-планах для зовнішнього користування, і на початкових етапах контакту - такої інформації у повному обсязі немає. У зв'язку з цим, складання стандартного документа про рух грошових коштів (готівки) на основі загальних змін часто неможливо.

Переваги прямого методу: легко оцінити загальну суму надходжень і вибуття грошових коштів; нескладно виявити статті, які формують найбільші надходження і вибуття грошових коштів (за кожним видом діяльності). Однак, при складанні звіту треба виключити внутрішні обороти, наприклад між касою і банком, між підприємствами всередині групи (якщо складають консолідований звіт)

1. Непрямий метод - чистий прибуток або збиток коригується з урахуванням результатів операцій не грошового характеру, будь-яких відкладених або нарахованих минулих і майбутніх грошових надходжень або платежів по основній діяльності, і статей доходів і витрат, пов'язаних з надходженням або вибуттям грошових коштів з інвестиційної або фінансової діяльності.

Іншими словами, при використанні непрямого методу, чистий потік грошових коштів від операційної діяльності може прогнозуватися на основі виручки і витрат, які було розкрито в прогнозі прибутків і збитків, і змін в запасах і дебіторській та кредиторській заборгованості протягом періоду.

Переваги непрямого методу:

* оцінка грошового потоку робиться на підставі двох головних прогнозів прибутків та балансу, тому проглядається взаємозв'язок цих розрахунків на відміну від прямого методу;
* розрахунок основних показників проводять без даних аналітичного обліку, тому видно наскільки ефективно підприємство управляє обіговими коштами від основної діяльності.

***Продовження прикладу - 7 крок Прогноз руху грошового потоку*** *(зв'язок з таблицями:10.6. Прогноз прибутку, 11.2. Прогнозний баланс, ДГ 1 з Додатку Г)*

*Таблиця 11.4. Прогноз руху грошового потоку, $тис.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *по видам діяльності* | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| ***Операційна діяльність*** |  |  |  |  |  |
| *Чистий прибуток* | *$1 315* | *$1 597* | *$1 814* | *$1 962* | *$2 081* |
| *Амортизація* | *$297* | *$307* | *$318* | *$325* | *$333* |
| *Зміна оборотного капіталу* | *-$51* | *-$16* | *-$25* | *-$42* | *-$45* |
| *зміна дебіторської заборгованості* | *$167* | *$82* | *$69* | *$67* | *$82* |
| *зміна запасів* | *$46* | *$24* | *$18* | *$23* | *$0* |
| *зміна кредиторської заборгованості* | *$162* | *$89* | *$63* | *$48* | *$37* |
| ***Разом грошові надходження від операційної діяльності*** | ***$1 561*** | ***$1 888*** | ***$2 107*** | ***$2 246*** | ***$2 369*** |
| ***Інвестиційна діяльність*** |  |  |  |  |  |
| *Надходження від продажу основних засобів та фінансових інвестицій* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *Придбання основних засобів і фінансових інвестицій* | *$935* | *$60* | *$60* | *$43* | *$43* |
| *отримані дивіденди* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *отримані відсотки* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| ***Потік грошових коштів в результаті інвестування*** | ***-$935*** | ***-$60*** | ***-$60*** | ***-$43*** | ***-$43*** |
| ***Фінансова діяльність*** |  |  |  |  |  |
| *Отримання позик і кредитів* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *Виплати з погашення боргу* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *Надходження від продажу акцій* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *Виплата дивідендів* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| *Погашення векселів* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* | *$0* |
| ***Потік грошей в результаті фінансування*** | ***$0*** | ***$0*** | ***$0*** | ***$0*** | *$0* |
| ***Рух чистих ліквідних коштів:*** | ***$626*** | ***$1 829*** | ***$2 048*** | ***$2 204*** | ***$2 326*** |
| ***Зміна грошових коштів*** | ***$19*** | ***$10*** | ***$7*** | ***$5*** | ***$4*** |

*Результати прогнозу руху грошових коштів (РГК) чітко сигналізують з якої причини стався відтік грошових коштів. Це і значний приріст дебіторської заборгованості, і придбання основних засобів. Перевага такого методу розрахунку в наочності - видно, як прибуток переходить в грошовий потік. Тому для аналізу зміни грошових потоків досить прогнозу РГК, складеного непрямим методом.*

Хоча описані методи і відрізняються, результати завжди однакові, тобто, різні способи складання звіту про рух грошових коштів повинні призводити до одного і того ж результату. Незалежно від методів формування звітів про рух грошових коштів, грошовий потік розбивається на три компоненти - операційна, інвестиційна та фінансова діяльність.

Для аналізу зміни грошових потоків досить руху грошових коштів, складеного непрямим методом. Детальніше викладено в спеціальній літературі [8; 53; 17; 56].

### 11.5. Фінансові коефіцієнти

У теорії і практиці планування існує безліч фінансових коефіцієнтів, які представляють собою інструменти фінансового аналізу, що відображають співвідношення між різними фінансовими показниками. Всі вони можуть бути об'єднані в п'ять груп:

1. ліквідності (або платоспроможності), які характеризують можливості бізнесу відповідати за своїми зобов'язаннями за рахунок залучених активів;
2. фінансової незалежності (або структури капіталу), які відображають співвідношення позикових і власних коштів;
3. ділової активності (або показники оборотності і тривалості циклів);
4. рентабельності продажів, витрат, капіталу;
5. ринкові коефіцієнти (прибуток на акцію, ціна за акцію та ін.).

Для розрахунку фінансових коефіцієнтів необхідні попередні документи фінансового блоку: прогноз продажів та прибутку, прогнозний баланс і прогноз грошових коштів. Таким чином, прогнозні фінансові коефіцієнти також пов’язують основні фінансові документи і відображають наявність прийнятних співвідношень, доводячи тим самим обґрунтованість і переваги пропонованого бізнесу.

Відповідно до стандартів бізнес-планування розрахунок фінансових коефіцієнтів повинен проводитися за загальноприйнятою методикою, яка включає в себе загальноприйняту назву коефіцієнта.

Прогнозні коефіцієнти представляються у вигляді аналітичної таблиці, основна мета якої привести докази того, що аналітична робота по перевірці відповідності коефіцієнтів нормативним значенням проведена. Більш того, коефіцієнти знаходяться в межах нормативних значень. Якщо це не так, то потрібні додаткові пояснення і обґрунтування наведених значень.

Набір показників визначається розробником самостійно, але навіть в мінімальному наборі бажано представити такі коефіцієнти, які відносяться до різних груп для того, щоб забезпечити комплексний підхід, охопивши весь спектр коефіцієнтів. Жоден з фінансових коефіцієнтів окремо не дає достовірної інформації про фінансовий стан компанії.

Як правило, набір показників відображає переваги розробника і його розуміння концепції обґрунтування привабливості бізнес-ідеї. Оскільки зовнішній бізнес-план - це інструмент для пошуку інвесторів, то коефіцієнти, наведені в документі, повинні допомагати приймати рішення про зовнішнє фінансування, тобто орієнтуватися на користувача (інвестора). Наприклад, ліквідність має вирішальне значення для нових (молодих) компаній, тим більше, якщо в початкових періодах ще не досягнута прибутковість. Для діючих підприємств важлива і ліквідність і прибутковість і правильна структура капіталу, особливо якщо в якості джерела фінансування розглядається кредит.

### 11.6. Технологія складання прогнозу фінансових коефіцієнтів

Об'єднання коефіцієнтів в групи відображає можливість оцінки основних елементів фінансового стану компанії.

Таблиця 11.5. Характеристика основних груп фінансових коефіцієнтів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Група | Економічний сенс | Загальний принцип розрахунку |
| Ліквідність | Відображає здатність компанії виконувати свої поточні зобов'язання | Співвідношення поточних активів і поточних зобов'язань |
| Фінансова незалежність (структури капіталу, платоспроможності) | Характеризує рівень самостійності і здатності виконувати зобов'язання | Співвідношення позикових і власних коштів, а також їх частки в загальній сумі активів |
| Ділова активність (показники оборотності і тривалості циклів) | Визначає кількість оборотів і тривалість одного обороту активів і їх елементів | Співвідношення продажів (витрат) і активів (кредиторської заборгованості) і їх елементів |
| Рентабельність продажів, капіталу | Характеризує рівень прибутковості продажу, активів, капіталу | Співвідношення прибутку і продажу, активів і капіталу |
| Ринкові коефіцієнти (коефіцієнти акціонерів) | Характеризує ринкову вартість компанії, акцій компанії | Співвідношення вартості акцій, продажу, прибутку і акцій компанії |

У відповідність зі стандартами розрахунок фінансових коефіцієнтів проводиться за загальноприйнятою методикою, яка включає в себе загальноприйняту назву коефіцієнта. В Додатку Д наведений більш розширений перелік коефіцієнтів і методів розрахунку.

Розрахунок прогнозних фінансових коефіцієнтів є важливим етапом в розробці бізнес-плану. Якщо значення окремих коефіцієнтів або груп коефіцієнтів будуть виходити за межі встановлених норм (прийнятих для даних коефіцієнтів) або відхилятися від встановлених цілей, то слід зупинити процес планування, перейти до аналізу і шукати шляхи для досягнення необхідних значень.

У певному сенсі, забезпечення необхідних значень коефіцієнтів (наприклад, в межах встановлених норм) можна вважати однією з цілей фінансового планування. Це означає, що в фінансовому плані може бути вирішена задача досягнення необхідних значень коефіцієнтів. Іншими словами, в ході аналізу плану йде пошук відповіді на питання про те, якими мають бути вхідні показники для того, щоб фінансові коефіцієнти знаходилися в межах нормативних значень.

Оскільки прогнозні фінансові коефіцієнти являють собою результат узгодження попередніх фінансових документів, то неприйнятні значення цих коефіцієнтів потребують повернення до прогнозів продажів, доходів і витрат, прогнозного балансу (його структури) і перегляду первинних припущень і намірів. Таким чином, можливий зворотний рух в технології розробки і обґрунтування бізнес-плану від бажаних значень прогнозних фінансових коефіцієнтів до бажаної структури балансу і бажаних обсягів прибутку і продажів.

У будь-якому випадку, таблиця прогнозних фінансових коефіцієнтів повинна містити пояснення, чому і як будуть досягатися прогнозні значення, особливо якщо в прогнозі передбачаються суттєві зміни.

***Продовження прикладу Розширення існуючого порту по перевалці вантажів - 8 крок - Прогноз фінансових коефіцієнтів*** *(з поясненнями наведено в Додатку Е).*

### 11.7. Висновки

* Прогнозний баланс - важливий документ для оцінки фінансового стану компанії в майбутньому. У бізнес-плані прогнозний баланс найчастіше представляється в агрегованій формі.
* Основні фактори, які повинні бути враховані при прогнозі - загальні умови діяльності компанії (ринки, стадія розвитку), галузева приналежність, динаміка продажів, історична структура активів і пасивів і стратегія фінансового планування.
* Оптимізація фінансових розрахунків змінює структуру балансу.
* Приріст власного оборотного капіталу - важлива величина для майбутніх розрахунків чистого грошового потоку.
* Кредитори та інвестори зацікавлені не тільки в прибутковості компанії, але і в її здатності виплачувати борги.
* Прогноз руху грошових коштів узагальнює результати прийнятих рішень по стратегіям продажів і витрат і формуванню активів і пасивів.
* Прогнозні фінансові коефіцієнти являють собою результат узгодження попередніх фінансових документів. Неприйнятні значення цих коефіцієнтів вимагають повернення до прогнозів продажів, прибутку, прогнозного балансу (його структури) і перегляду первинних припущень і намірів.
* Розрахунок фінансових коефіцієнтів проводиться за загальноприйнятою методикою, яка включає в себе загальноприйняті: назву коефіцієнтів і методи їх розрахунку.
* Прогнозні таблиці повинні мати пояснення щодо тих факторів, які вплинули на зміну окремих статей і структуру в цілому.

### 11.8. Рекомендації для самостійної роботи та завдання для самоконтролю:

1. Скористайтеся прикладами бізнес-планів в Главах 16-18. Проаналізуйте частину, присвячену прогнозам від балансу до фінансових коефіцієнтів. Зверніть увагу на повноту подання інформації з точки зору відповідей на основні питання та відповідність стандартам. Дайте письмовий висновок по вказаним прогнозам для одного з прикладів.
2. Знаючи роль і значення вказаних прогнозів, спробуйте скласти свій варіант. Для полегшення завдання можна скористатися форматами та прикладами прогнозних таблиць, не забуваючи про пояснення до них
3. Складаючи даний розділ бізнес-плану (фінансовий план), пам'ятайте, що він узагальнює всі попередні розділи. У разі негативного результату (неефективності або недостатньої ефективності) слід повернутися до початку і виявити основний недолік ідеї. При роботі користуйтеся попередніми рекомендаціями.

## ГЛАВА 12. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ

### Роль і значення розділу «Стратегія фінансування»

В кінці фінансового блоку представляється стратегія фінансування, тобто програма інвестування, яка представляє собою відповіді на питання про необхідні інвестиції, джерела їх отримання, ефективність.

Розділ «Стратегія фінансування» (або «Інвестиційний план») - призначений для того, щоб:

* узагальнити дані про розміри необхідних інвестицій (структура і динаміка);
* визначити джерела фінансування на основі аналізу їх переваг і недоліків та їх вартості;
* визначити ефективність бізнес-плану при різних стратегіях фінансування (різні джерела фінансування і їх співвідношення);
* вибрати оптимальний варіант фінансування на основі показників ефективності інвестицій.

Зміст розділу – докази/аргументи того, що ефективність залучених інвестицій не нижче очікуваних або альтернативних значень, і пропонований план інвестицій - привабливий для реалізації. Сучасні вимірники ефективності інвестицій:

* чистий грошовий потік (NPV),
* термін окупності (PP),
* коефіцієнти ефективності/прибутковості (PI).

Вхідними даними для прогнозу служать розрахунки, проведені в фінансовому плані (першої частини фінансового блоку), виробничому і маркетинговому блоках. З їх допомогою визначаються: потреба в інвестиціях, джерела фінансування та ефективність бізнес-плану. Детально про техніку проведення розрахунків можна ознайомитися в спеціальній літературі з інвестиційного аналізу і оцінки [24, 25, 26, 8, 82, 44, 83].

### Обґрунтування розмірів інвестування

Інвестиційні ресурси представляють собою всі види грошових і інших активів, які залучаються в якості інвестицій. Обґрунтування потреби в інвестиціях включає в себе визначення загального розміру інвестицій та їх розподіл за видами і часом. Необхідні інвестиції пов'язані з формуванням або зі збільшенням основних факторів виробництва і капіталу компанії. У зв'язку з цим інвестиції можна розбити на 2 групи:

* для формування та збільшення основного капіталу;
* для формування та збільшення оборотного капіталу.

Інвестиції в основний капітал - витрати на створення і придбання основних засобів (будівництво будівель, споруд, покупку робочого і силового обладнання та інше). Їх розмір і структура, а також потреба у часі, як правило, вже визначена в виробничому блоці і врахована в фінансовому плані в прогнозах прибутків, балансі та руху грошових коштів. Інвестиції в оборотний капітал також розраховані (див. глава 11, підрозділ 11.2.).

Прогнозування потреби в інвестиційних ресурсах може здійснюватися різними методами (укрупнений і деталізований). Укрупнений метод обґрунтування розміру необхідних інвестицій () передбачає розрахунок, виходячи з питомих інвестицій на одиницю потужності ():

, (12.1)

де

П - потужність з виробництва продукції;

- інші витрати, пов'язані з будівництвом об'єкта.

Детальний метод розрахунку потреби в інвестиціях передбачає розрахунок за елементами. Наприклад, розрахунок потреби в обладнанні передбачає визначення кількості обладнання відповідно до його типу, продуктивності і ціни (з урахуванням додаткових витрат). Розрахунок потреби в будівлях передбачає врахування таких факторів, як площа приміщення або його об’єм, вартість одиниці площі або об’єму в залежності від типу і виду будівельної конструкції і способу будівництва. Результати розрахунків оформлюються у таблиці. Один з можливих варіантів такої таблиці наведено нижче.

Таблиця 12.1. Потреба в інвестиціях\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Напрямки інвестування | Загальна  сума | По роках прогнозного періоду | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Основний капітал: |  |  |  |  |  |  |
| - придбання і встановлення обладнання |  |  |  |  |  |  |
| Оборотний капітал: |  |  |  |  |  |  |
| - приріст чистого оборотного капіталу |  |  |  |  |  |  |
| **Всього інвестицій** |  |  |  |  |  |  |

\* *Зміст таблиці може бути більш деталізованим або скороченим до вказання тільки двох напрямків: основного і оборотного капіталу.*

Інвестиції в оборотний капітал являють собою витрати, пов'язані з формуванням виробничих запасів сировини і матеріалів, готової продукції та інших елементів оборотних коштів. Слід зауважити, що їх розмір також вже визначено в виробничому блоці і узгоджено з фінансовими прогнозами (див. в главі 11, розділи 11.1. та 11.2).

***Продовження прикладу - 9 крок Прогноз потреби в інвестиціях*** *(зв'язок з таблицею 11.2, «Прогноз потреби у власному оборотному капіталі»)*

*Таблиця 12.2 Прогноз потреби в інвестиціях*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Напрямки інвестування* | *Загальна сума* | *По роках прогнозного періоду* | | | | | |
| *0* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *Основний капітал:* | | | | | | | |
| *Придбання та встановлення додаткового обладнання* | *$1340* | *$1000* | *$100* | *$70* | *$70* | *$50* | *$50* |
| *Оборотний капітал:* | | | | | | | |
| *Приріст чистого оборотного капіталу* | *$225* |  | *$70* | *$27* | *$32* | *$47* | *$50* |
| ***Всього інвестицій*** | ***$1 565*** |  | ***$170*** | ***$97*** | ***$102*** | ***$97*** | ***$100*** |

*Загальна сума інвестицій, які передбачається здійснити становить $1565тис. В поетапне придбання обладнання, яке дозволить збільшити потужності компанії з перевалки вантажів, направлено 86% витрат. 14% інвестицій необхідно для приросту чистого оборотного капіталу. Щорічна частина інвестицій коливається в межах від $97 - $170тис.*

### Вибір джерела фінансування інвестицій

У найзагальнішому вигляді, обґрунтування вибору джерел фінансування полягає в доказі оптимальності обраної стратегії фінансування. Головними критеріями оптимізації вважають: необхідність забезпечення достатньої фінансової стійкості компанії і максимізації суми прибутку. Це означає, що при виборі джерел фінансування слід враховувати їх переваги і недоліки.

Всі джерела формування інвестиційних ресурсів підрозділяють на три групи (див. Схему 12.1.): власні, позикові, залучені. До власних джерел інвестування відносять прибуток, амортизаційні відрахування, резервні фонди, довгострокові фінансові інвестиції. До позикових - довгострокові кредити банків та інших інвестиційних структур, емісії облігацій підприємств, державний цільовий кредит. Залучені джерела інвестування: для акціонерних товариств - акціонерний капітал, для інших організаційних форм бізнесу - розширення статутного фонду за рахунок додаткових внесків (паїв), безоплатні кошти на цільове фінансування. Суб'єктами залучених коштів можуть бути громадяни, юридичні особи і держави.

По відношенню до компанії ці джерела можна розділити на внутрішні (власні) і зовнішні (позикові та залучені). У вітчизняній теорії та практиці немає повної визначеності ролі і значення джерела залученого капіталу.

Власні

Позикові

Залучені

Чистий прибуток, амортизаційні відрахування, резервні фонди, довгострокові фінансові вкладення

Довгострокові кредити банків та інших інвестиційних структур, емісії облігацій компанії, державний цільовий кредит

Емісія акцій (сертифікатів) компанії, безоплатні кошти на цільове інвестування.

Схема 12.1. Джерела інвестиційних ресурсів компанії

Як відомо, джерела власних коштів для інвестування - дуже привабливі, але обмежені і недостатні. Незаперечні переваги власних джерел (простота залучення, висока віддача і зниження ризику) зменшуються за рахунок обмежень в обсягах. Джерела позикових коштів - значні, але головна умова їх залучення - зворотність і платність. У переважній більшості випадків, умови отримання - досить жорсткі і орієнтовані на найближче майбутнє. Українські банки видають інвестиційні кредити неохоче і у виняткових випадках.

Зовнішні джерела при можливості залучення значних обсягів призводять до таких негативних наслідків як підвищення ризику посилення боргової залежності і втрати заставного майна.

Залучений капітал - це особливий вид джерела. Це інвестиції, які залучаються ззовні, як і позиковий капітал, але, після цього вони стають власним капіталом. Тому іноді, залучений капітал відносять до власного і називають «прирівняним за власним бажанням» [44, 82].

На відміну від позикового, залучений капітал забезпечує більш м'які умови за часом повернення. При цьому він, також як і позиковий, не обмежений в обсягах залучення.

Залучені кошти, головним чином акціонерний капітал, більшою мірою орієнтовані на майбутнє, і умови отримання - більш м'які. Щоб отримати «терплячий» капітал, як його називають в розвинених країнах, потрібно забезпечити розуміння інтересів інвестора-акціонера.

Зворотним боком медалі цього перспективного джерела є право на отримання частини майбутніх доходів (у вигляді дивідендів) і часткового (або повного) контролю над підприємством. Основний конфлікт пов'язаний з переходом права власності. Проте, у всьому світі ця форма залучення капіталу є однією з найпоширеніших.

Таблиця 12.3. Порівняльна характеристика джерел фінансування

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметри** | **Власні** | **Позикові** | **Залучені** |
| Переваги |  |  |  |
| Збереження контролю над бізнесом | **▲** | **▲** |  |
| Немає обмежень за обсягами |  | **▲** | **▲** |
| Немає жорстких обмежень за термінами повернення | **▲** |  | **▲** |
| Недоліки |  |  |  |
| Обмеження за обсягами | **▲** |  |  |
| Недостатність для розвитку | **▲** |  |  |
| Повернення (обмеження по термінах повернення - жорсткі) |  | **▲** |  |
| Платність (відсотки по кредитах) |  | **▲** |  |
| Необхідність великої застави |  | **▲** |  |
| Довгі кредити - рідкість |  | **▲** |  |
| Необхідність ділитися контролем над бізнесом |  |  | **▲** |
| Виплата дивідендів |  |  | **▲** |
| Ризик втрати майна |  | **▲** |  |

Фінансування за рахунок кредитів переважно для планів, що передбачають розширення виробництва в діючих компаніях. В цьому випадку умови кредитування можуть бути більш м'якими, ніж для новостворюваних підприємств. Це пов'язано з наявністю у діючих компаній активів, які можуть бути заставою при отриманні кредитів і гарантією повернення кредитів.

Для нового бізнесу кращим джерелом фінансування може служити пайовий або акціонерний капітал. Кошти, отримані від партнерів або акціонерів, позбавлені недоліків банківського кредитування, але залучити такого інвестора набагато складніше, ніж отримати кредит в банку.

Таким чином, вибір джерел фінансування з одного боку спирається на аналіз переваг і недоліків різних джерел, з іншого - на визначення вартості кожного джерела і вибору на цій основі оптимального варіанту фінансування. Практично, досить часто, компанії використовують змішані схеми фінансування і тому, при розробці стратегії фінансування часто потрібно вирішити задачу про можливість і пропорції такого змішування. Головними критеріями оптимізації співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування виступають:

1. необхідність забезпечення високої фінансової стійкості компанії;
2. максимізація суми прибутку, що залишається в розпорядженні первинних засновників компанії, при різних співвідношеннях внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування цієї діяльності.

### Визначення вартості інвестицій

Розрахунок ефективності використання різних джерел фінансування починається з визначення вартості інвестиції (або вартості капіталу). Усі надані інвестиції мають вартість, тобто використання будь-якого джерела інвестиційних ресурсів тягне за собою очікування отримання доходу власником інвестиції.

**Вартість капіталу** - альтернативна вартість (дохід), який очікують отримати кредитори або власники від альтернативного використання своїх інвестицій. Іншими словами, вартість капіталу (ціна капіталу, або витратами на капітал) - це норма прибутку, яку інвестор очікує отримати на свою інвестицію з урахуванням ризиків, пов'язаних з нею.

**Можливі підходи до оцінки вартості власного (акціонерного) капіталу**:

* Норма прибутку. Як мінімальну вартість акціонерного капіталу можна використовувати прибуток, на який міг би розраховувати акціонер, вклавши гроші в будь-який альтернативний проект з подібним рівнем ризику (наприклад, поклавши гроші в банк на депозит).
* Модель оцінювання капітальних активів (Capital Assets Pricing Model, CAPM). У відповідності з нею, альтернативна вартість акціонерного капіталу залежить від рівню прибутковості, що склався на ринку, а також від частки ризику, з якою пов'язані інвестиції в розглянуту компанію. Зрозуміло, що важко оцінити абсолютну частку ризику, тому на практиці застосовують відносний показник, який показує, наскільки вкладення в певну компанію більш ризиковане ніж вкладення в середньому по ринку (**коефіцієнт бета**). Загальноприйнятий підхід до оцінки коефіцієнта бета ґрунтується на регресійному аналізі прибутковості інвестиції щодо прибутковості ринкового індексу. При нерозвиненому фондовому ринку це складно. У розвинених країнах, на практиці, приблизна оцінка ринкового портфеля робиться на базі будь-якого фондового індексу (наприклад, S&P 500) де оцінюють коефіцієнти бета для акцій за допомогою індексу. Крім того, є фірми, що спеціалізуються на оцінці коефіцієнта бета, що використовується на практиці. У числі таких фірм - Merrill Lynch, Barra, Value Line, Standard&Poor's, Morningstar, Bloomberg та інші.
* Модель кумулятивної побудови**.** Являє собою різновид САРМ, при якій вартість акціонерного капіталу включає в себе: норму прибутковості без ризикових інвестицій, темп інфляції, додатковий ризик інвестицій з урахуванням країни, галузі та конкретної компанії. Вартість власного (акціонерного) капіталу в узагальненому вигляді дорівнює:

I = ϕ + α + η, (12.2)

де І - вартість власного капіталу

ϕ- мінімально гарантована без ризикова норма прибутковості;

α - відсоток інфляції;

η- ризикова поправка.

Оцінка без ризикової процентної ставки (ϕ) може бути зроблена за допомогою декількох методів, які визначають її як:

1. Прибутковість за банківськими вкладами. Це самий простий і швидкий спосіб оцінки процентної ставки. Як правило, використовують відсотки за вкладами в найбільш надійні банки.
2. Прибутковість за державними цінними паперами. В даному методі без ризикова ставка прибутковості співвідноситься з прибутковістю за державними цінними паперами (ДКО - державні короткострокові без купонні облігації).
3. Прибутковість по іноземним державним цінним паперам. Спосіб, який часто використовують на практиці - це співвіднесення без ризикової ставки з прибутковістю за державними облігаціями США за 10 або 30 років. Економіка США оцінюється міжнародними рейтинговими агентствами Moody's, Standard&Poor's, Fitch як максимально надійна, кредитний рейтинг держави становить ААА.
4. Процентна ставка рефінансування НБУ - це процентна ставка, за якою НБУ кредитує комерційні банки. Інформацію по ставкам рефінансування можна отримати на сайті: <https://index.minfin.com.ua/banks/nbu/refinance/>

Це означає, що рівень без ризикової процентної ставки (ϕ) може коливатися в залежності від методу оцінки. Вибір методу оцінки без ризикової процентної ставки залежить перш за все від валюти, в якій здійснюються розрахунки.

**Вартість позикових коштів.** Для оцінки вартості позикових коштів використовують ставку відсотка, яку очікує отримати інвестор-кредитор, надаючи в користування компанії свої кошти.

**Вартість капіталу при змішаному фінансуванні.** Вартість капіталу при вирішенні залучення його з різних джерел визначається за допомогою середньозваженої вартості капіталу (WACC - Weighted Average Cost of Capital). Середньозважена вартість капіталу представляє собою «альтернативну» вартість позикового (відсоткова ставка по кредитах) і власного капіталу, з урахуванням питомої ваги кожного з них у загальній структурі капіталу компанії. Середньозважена вартість капіталу розраховується за такою формулою:

**** (12.3)

де

kd, kp, ks - ринкова вартість позикового, залученого (акціонерного) і власного капіталу підприємства;

Wd, We, Wp - відповідні частки джерел в структурі капіталу підприємства;

tс - ставка податку на прибуток.

***Продовження прикладу - 10 крок Прогноз вартості інвестицій***

*Виходячи з прогнозу потреби в інвестиціях (див. Таблицю 12.2.) і аналізу можливих джерел фінансування, компанія має наміри отримати інвестиції. Ці інвестиції необхідні для придбання обладнання і приросту чистого оборотного капіталу.*

*При цьому, вартість інвестицій розраховується для декількох джерел.*

1. *Вартість власного капіталу може бути визначена одним із запропонованих методів.*

*Наприклад, метод кумулятивної побудови дає наступні результати:*

*Прогнозна вартість інвестицій (І)= 0,5% + 3,4% + 20,0% =23,9%,*

*де*

* *норма прибутковості в Україні за доларовими депозитами становить 0.5% на грудень 2020* [*https://minfin.com.ua/deposits/933-pribylnyy/?amount=6000&currency=usd&term=365*](https://minfin.com.ua/deposits/933-pribylnyy/?amount=6000&currency=usd&term=365)
* *прогнозний відсоток (базовий індекс) інфляції на 2020 рік дорівнює 3.4%* [*https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/basic/*](https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/basic/)
* *ризикова поправка зроблена галузевими експертами з урахуванням ризику держави і складає 20.0% (10% - державні риски, 10% - галузеві).*

1. *Якби компанія бажала залучити для реалізації бізнес-плану банківський кредит, то вартість кредиту складе 17,85% в доларах* [*https://www.prostobiz.ua/business/develcredit*](https://www.prostobiz.ua/business/develcredit)
2. *Якби компанія бажала здійснити змішане фінансування в пропорції 1:1, тобто 50% акціонерний капітал, а 50% кредит, то вартість такого капіталу визначалася б як середньозважена (WACC) і склала:*

* = 0.5 × 23.9% (1-0.18) + 0.5 × 17.9% = 18.7%*

*де*

* *ks, kd - ринкова вартість позикового (17.9%), залученого (акціонерного) капіталу підприємства (18.9%);*
* *Wd, Ws - відповідні частки джерел в структурі капіталу підприємства (50% / 50%);*
* *tс - ставка податку на прибуток (18%).*

Як відомо, для кожного виду грошового потоку повинна бути обрана відповідна ставка дисконту (як аналог вартості капіталу).

### Обґрунтування ефективності бізнес-плану: показники і методи розрахунку

В основі оцінки привабливості бізнес-плану лежить загальний принцип: в результаті реалізації проекту підприємство повинне отримати прибуток, якій збільшить власний капітал підприємства. Різні фінансові показники характеризують бізнес-ідею з різних сторін, відображаючи інтереси різних учасників процесу: кредиторів, інвесторів, менеджерів. Кожен показник є одночасно критерієм прийняття рішення при виборі найбільш привабливого варіанту фінансування бізнес-плану.

Детально про техніку проведення розрахунків ефективності можна ознайомитися в спеціальній літературі з інвестиційного аналізу і оцінки [24, 26, 83, 17, 45, 82, 44, 10, 58, 30, 25], а про основи представлення отриманих результатів в бізнес-плані краще дивитися в джерелах, присвячених бізнес-плануванню [16, 12, 18, 19, 5, 39, 41, 49, 59, 50, 55, 73, 85].

Використовуючи ці матеріали потрібно провести розрахунки ефективності декількох варіантів бізнес плану при різних сценаріях фінансування і обґрунтувати свій вибір способу фінансування. Основний зміст цих розрахунків і приміток до них - обґрунтування ефективності передбачуваних інвестицій за допомогою спеціальних показників і критеріїв. Найбільш поширені серед них і рекомендовані міжнародними стандартами: чистий грошовий дохід (NPV), термін окупності інвестицій (PP) та коефіцієнти прибутковості інвестицій (загальної прибутковості і внутрішньої норми прибутковості).

Таким чином, в якості основного методу обґрунтування ефективності інвестицій, застосовується прибутковий. Цей метод заснований на зіставленні величини вхідної інвестиції (IC) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну. Оскільки приплив коштів розподілений у часі, він дисконтується за ставкою (r), яка встановлюється аналітиком (розробником) самостійно, виходячи з щорічного відсотка повернення, що він хоче або може мати на інвестований капітал. Як правило вона дорівнює вартості залучених джерел фінансування проекту.

Прогноз складається виходячи з припущення про те, що інвестиція (IC) буде генерувати протягом n років, грошові потоки (CFn). Загальна накопичена величина дисконтованих доходів (PV) і чистий приведений дохід (NPV) відповідно розраховуються за формулами:

*PV=* (12.4)

*NPV = - IC =PV-IC* (12.5)

Критерій ефективності за чистими грошовими потоками - позитивність показника NPV:

якщо NPV > 0, прогноз слід прийняти;

якщо NPV <0, прогноз інвестування слід відкинути.

При цьому, слід мати на увазі, що від'ємне значення NPV не свідчить про абсолютну збитковість проекту. Його збитковість може бути пов'язана з використанням даної ставки дисконтування. Залучення більш дешевого капіталу або нижчий рівень необхідної прибутковості, може дати позитивне значення чистого приведеного доходу. Рівень NPV більшою мірою цікавить акціонерів, оскільки пов'язаний з можливостями зростання вартості компанії і капіталу акціонерів.

Індекс прибутковості дозволяє визначити дохід на одиницю інвестицій. Цей показник уточнює результати застосування методу чистої поточної вартості. Показник рентабельності інвестицій (profitability index - PI) являє собою відношення поточної вартості майбутніх грошових потоків, що генеруються проектом, до загальної суми початкових інвестицій і визначається за формулою:

*PI = =*  **,** (12.6)

Внутрішня норма прибутковості (IRR) відповідає ставці дисконтування, при якій поточна вартість майбутніх грошових потоків збігається з величиною інвестицій:

, (12.7)

Критерієм ефективності є перевищення показника IRR обраної ставки дисконтування (IRR > r). При порівнянні декількох сценаріїв фінансування, більш кращим є той, у якого значення IRR більше. Гідність показника - універсальність для порівняння прибутковості, недолік - складність розрахунку (або комп'ютерна система, або наближені розрахунки). Формула для приблизного обчислення така:

, (12.8)

де,

r1 і r2 - ставки, відповідного позитивного (NPV1) і негативного (NPV2) значення. Чим менше інтервал (r1 - r2), тим точніше буде отриманий результат (допустимою вважається різниця не більше 5%).

Термін окупності інвестицій простий (Payback Period - РР) - час для відшкодування інвестиції. Тобто, передбачається визначення періоду, за який кумулятивна сума (сума наростаючим підсумком) грошових надходжень порівнюється з сумою початкових інвестицій:

(12.9)

де, n - кількість періодів.

Дисконтований термін окупності інвестицій (Discounted Payback Period, DPP) - це період окупності початкових інвестицій в інвестиційний проект в поточній вартості. Він розраховується за формулою:

, (12.10)

де: r - ставка дисконтування,

IC - початкові інвестиції,

CF - грошовий потік в період t (від 1 до n),

n - кількість періодів окупності інвестицій в проект.

Розрахунок терміну окупності інвестицій може здійснюватися з різною точністю, в залежності від цілей. Відносна простота розрахунку робить цей показник привабливим для використання, проте він має ряд недоліків і тому, майже завжди, використовується тільки як доповнення до інших показників (наприклад, NPV та IRR). Excel-таблиці для розрахунку окупності інвестицій можна взяти за посиланням: <http://finances-analysis.ru/buy-xls-invest.htm> або скласти самостійно за допомогою додатків програми Excel.

Результати розрахунків наводяться в таблицях. Приклад можливого подання інформації про розрахунок чистого грошового потоку наведено в таблиці 12.4.

Таблиця 12.4. Розрахунок і обґрунтування чистого грошового потоку

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | по роках прогнозного періоду | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EBIT (1-Tc) |  |  |  |  |  |
| Амортизація |  |  |  |  |  |
| **Операційний грошовий потік** |  |  |  |  |  |
| Капітальні вкладення |  |  |  |  |  |
| Зміни в чистому робочому капіталі |  |  |  |  |  |
| **Вільний грошовий потік** |  |  |  |  |  |
| Ставка дисконтування |  |  |  |  |  |
| Коефіцієнт дисконтування |  |  |  |  |  |
| **NPV** |  |  |  |  |  |
| **NPV (при 5-річному прогнозі)** |  |  |  |  |  |
| **PI** |  |  |  |  |  |
| **IRR** |  |  |  |  |  |
| **PP** |  |  |  |  |  |
| **DPP** |  |  |  |  |  |

Представлені таблиці супроводжуються поясненнями та коментарями щодо джерел даних, методів розрахунку і обґрунтування величин, отриманих значень і загальної оцінки отриманих результатів. Технологічно обґрунтування проводиться послідовно за трьома основними варіантами бізнес-плану (оптимістичний, консервативний і песимістичний), в кожному з яких передбачається аналіз ефективності при різних сценаріях фінансування

Повний обсяг розрахунків наводиться в додатках. У бізнес-плані наводиться той варіант плану, який розробник обрав з урахуванням його рішень: про прийнятність загальних ризиків і очікувань прибутковості (один з трьох) і про джерела фінансування (власні, позикові, змішані). У коментарях до цього варіанту повідомляється про те, які ще варіанти були розглянуті і чому обрано саме цей.

***Продовження прикладу - 11 крок - Прогноз чистого грошового потоку та показників ефективності*** *(зв'язок з прикладами: 10.6. Прогноз прибутків, 11.1. Прогнозний баланс, 12.1. Прогноз інвестицій, 12.2. Прогноз вартості інвестицій.)*

*Таблиця 12.5. Прогноз чистого грошового потоку та показників ефективності (реалістичний варіант)*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Показники* |  | *по роках прогнозного періоду* | | | | |
| *0* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *EBIT (1-Tc)* | *$0* | *$1 315* | *$1 597* | *$1 814* | *$1 962* | *$2 081* |
| *Амортизація* | *$0* | *$297* | *$307* | *$318* | *$325* | *$333* |
| *Операційний грошовий потік* | *$0* | *$1 612* | *$1 905* | *$2 132* | *$2 288* | *$2 414* |
| *Капітальні вкладення* | *$1 000* | *$100* | *$70* | *$70* | *$50* | *$50* |
| *Зміни в чистому робочому капіталі* | *$0* | *$70* | *$27* | *$32* | *$47* | *$50* |
| *Вільний грошовий потік* | *-$1 000* | *$1 442* | *$1 808* | *$2 030* | *$2 191* | *$2 314* |
| *Ставка дисконтування* | *23.9%* | *23.90%* | *23.90%* | *23.90%* | *23.90%* | *23.90%* |
| *Коефіцієнт дисконтування* | *1.00* | *0.81* | *0.65* | *0.53* | *0.42* | *0.34* |
| *Дисконтований(PV) грошовий потік* | *-$1 000* | *$1 164* | *$1 459* | *$1 638* | *$1 768* | *$1 868* |
| ***NPV*** | ***$6 898*** |  |  |  |  |  |
| ***IRR*** | ***131%*** |  |  |  |  |  |
| ***PI*** | ***5.1*** |  |  |  |  |  |
| ***PP*** | ***1,07*** |  |  |  |  |  |

*Пояснення.*

*Отримані результати демонструють високий рівень ефективності варіанту бізнес-плану з власним капіталом: сумарний чистий грошовий потік (NPV) - позитивний і дорівнює $6898тис, Внутрішня норма прибутковості (IRR) становить 131% і вище ставки дисконтування (23.9%). Рентабельність інвестицій і термін окупності - мають прийнятний рівень.*

*Порівняльний аналіз прогнозних показників ефективності за альтернативними джерелами фінансування (за відповідною вартістю інвестицій) надає можливість оцінити привабливість та обрати варіант фінансування.*

*Варіанти фінансування в умовах кредитування (повного і часткового) мають також високі показники ефективності, але вимагають додаткової застави, розмір якої перевищує суму інвестиції або зіставим із нею. Це може обмежити вибір джерела фінансування. проте для прийняття рішення є альтернативні варіанти, що допоможе прийняти виважене рішення.*

*Таблиця 12.6. Порівняльні показники ефективності по сценаріям фінансування*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Показники* | *Джерела фінансування* | | |
| *Власний капітал* | *Кредит* | *Змішаний (50х50)* |
| *Ставка дисконтування* | *23,9%* | *17,9%* | *18,7%* |
| ***NPV*** | ***$6 898*** | ***$7 303*** | ***$7 242*** |
| ***IRR*** | ***131%*** | ***138%*** | ***137%*** |
| ***PI*** | ***5.1*** | ***5.5*** | ***5.4*** |
| ***PP*** | ***1.07*** | ***1.07*** | ***1.07*** |

Крім перерахованих методів розрахунку показників існують і інші. Це пов'язано з особливостями грошових потоків і інвестицій. Подробиці цих методів викладені в спеціальній літературі з аналізу інвестиційних проектів та оцінки вартості компаній.

### Висновки

* Розділ «Стратегія фінансування» дозволяє отримати обґрунтований висновок про ефективність інвестицій.
* Результати розрахунків тісно пов'язані з попередніми розрахунками і обґрунтуваннями в інших розділах бізнес-плану. Якщо результати свідчать про неефективність варіанту, слід повернутися до початкових припущень і провести розрахунки повторно.
* Ефективність передбачуваних інвестицій обґрунтовується за допомогою загальноприйнятих регламентованих показників, які забезпечують отримання однозначних висновків.
* Завершення розділу «Стратегія фінансування» означає отримання відповіді на основні питання інвестора: що я отримаю? коли я отримаю? як це виглядає в порівнянні з іншими альтернативними проектами?

### Рекомендації для самостійної роботи та питання для самоконтролю

1. Розробку розділу краще почати з викладу питань про розміри, форми і джерела інвестування, а потім привести розрахунок і обґрунтування розмірів інвестицій і розрахувати основні показники. При цьому важливо представити результати розрахунків у стандартної формі.
2. Якщо, розробка викликає складності, то можна повернутися до викладу змісту і спробувати відповісти на наступні питання:

* Які бувають джерела фінансування (переваги і недоліки)?
* В яких формах можуть здійснюватися інвестиції?
* Як визначається розмір необхідних інвестицій?
* За допомогою яких методів, показників і критеріїв обґрунтовується ефективність інвестицій?

1. Знаючи роль і значення розрахунків, спробуйте скласти свій варіант розділу «стратегія фінансування». Для полегшення завдання можна скористатися форматами та прикладами прогнозних таблиць, не забуваючи про пояснення до них.

## ГЛАВА 13 ЮРИДИЧНИЙ ПЛАН. ОЦІНКА ТА СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ

### 13.1. Роль і значення юридичного плану

У деяких методичних рекомендаціях з розробки бізнес-планів юридичний план навмисно опускається з опису з огляду на те, що його складання потребує значних юридичних знань і з цієї причини розробник (підприємець) відсилається за допомогою до юриста. І це вірно. Однак розробник повинен розуміти сутність питань, які він просить розробити фахівця. Зокрема, слід пам'ятати, що цей розділ містить крім усього іншого кількісну інформацію про капітали компанії зараз і в майбутньому і про те, хто є господарем-власником капіталу і як будуть ділитися ризики і винагороди.

Крім цього, тут, так чи інакше, повинні бути висвітлені аспекти достатності або недостатності капіталу та можливих способів і варіантів його отримання. Роль фахівця при складанні юридичного плану, крім усього іншого посилюється необхідністю складання такого документа, який відкривав би дорогу нормальним переговорам. Якщо мова йде про залучення зарубіжних інвесторів, то слід знати, що вони надають перевагу приватному підприємству.

У розділі повинна бути відображена інформація про форму власності і правовий статус організації: приватне, державне, акціонерне товариство, і т. п. Кожна з цих форм має свої переваги і недоліки, які можуть вплинути на успіх пропонованого проекту. Тому ця інформація цікава потенційному партнеру.

У практиці бізнес-планування цей розділ створюється за обов'язковою допомогою фахівців. Вибір форми бізнесу визначає три основні змінні в житті компанії: відповідальність, контроль, податки. Юридичні форми бізнесу історично встановлювалися з правових міркувань про відповідальність.

Необхідна інформація, яка повинна бути представлена в розділі:

* дата створення і реєстрації;
* де і ким зареєстрована;
* установчі документи (повний текст наводиться в додатку);
* форма власності;
* найбільш значні акціонери або пайовики;
* для акціонерного товариства - кількість акцій у випуску, вартість однієї акції.

Конкретний зміст розділу залежить від обраної організаційно-правової форми. Для державних підприємств слід повідомляти про систему його підпорядкованості і межі втручання держави в господарську діяльність. Для акціонерних компаній важливо роз'яснити розподіл акціонерного капіталу між власниками в сьогоденні і плани емісій в майбутньому. Зміст розділу спирається на діюче законодавство [62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69].

### 13.2. Зміст розділу «Юридичний план» за допомогою тестів

1. Яка форма бізнесу найбільш сприятлива з точки зору оподаткування для власників і бізнесу?
2. Яка юридична форма бізнесу найбільш ефективна з точки зору витрат на її заснування і підтримку?
3. Хто буде власником (власниками) бізнесу?
4. Які права контролю матиме кожен співвласник?
5. Як будуть розподілятися ризики і винагороди між співвласниками?
6. Яку відповідальність нестимуть співвласники?
7. Які плани бізнесу з точки зору збільшення обсягів бізнесу і зміни його форми?

### 13.3. Особливості подання юридичної інформації в плані

Вся інформація яка буде представлена в розділі повинна допомогти учасникам зробити висновок про те, що обрана юридична форма являє собою найкращий варіант створення даного бізнесу і його підтримки. Під найкращим в даному випадку мається на увазі забезпечення простоти організації бізнесу і економії витрат в процесі створення і функціонування. Текст розділу покликаний дати відповідь на питання про власника (власників) і контроль над бізнесом, про відповідальність за боргами, про вигоди з точки зору оподаткування як індивідуального власника, так і самого бізнесу.

В умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища, особливо в Україні, пошук аргументів на користь даної юридичної форми організації бізнесу вимагає обов'язкової участі не тільки юристів, але і бухгалтерів.

Для полегшення сприйняття інформації в розділі часто використовуються порівняльні таблиці. Самі юридичні документи в тілі бізнес-плану для зовнішнього користування, як правило, не наводяться, але є в додатках, розмір яких не обмежений.

### 13.4. Мета складання розділу Оцінка ризиків та страхування

Підприємництво належить до виду діяльності, складовою частиною характеристики якого є ризикованість. Іншими словами - підприємництва без ризику не буває. Це пов'язано з тим, що ринок - це складна система, що розвивається, яка зазнає впливу багатьох чинників. Практично всі ринкові оцінки носять імовірнісний характер і можна говорити тільки про можливі варіанти звершення подій. Помилки і недорахунки - речі які досить часто спостерігаються в бізнесі, оскільки всього передбачити не можна. Однак передбачити можна багато і підготуватися до деяких подій можна. Дечому можна навіть запобігти.

Особливе значення розділу «Ризики» полягає в тому, що він ще раз дає можливість зовнішньому інвесторові оцінити рівень менеджменту компанії. Хороший менеджер завжди добре бачить не тільки можливості, а й небезпеки, заздалегідь прораховує імовірності втрати, шукає і знаходить способи якщо не уникнути їх, то відшкодувати втрати. Головні завдання розділу зводяться до викладу виявлених підвищених ризиків, оцінки їх ступеня, опису можливих заходів захисту або способу відшкодування втрат.

### 12.5. Основні види ризиків

Оскільки стан бізнесу залежить від великої кількості факторів, то існує велика кількість причин, за якими компанія зазнає втрат (від стихійного лиха до непередбачуваності партнера). Дослідження цих причин дає інформацію для управління ризиками.

Існує велика кількість різних класифікацій видів ризиків. У найзагальнішому вигляді ризики класифікують за причинами виникнення, сферами виникнення, масштабами впливу, можливостями прогнозування та впливу. Перш за все, всі виявлені ризики ділять на дві групи: внутрішні і зовнішні, в залежності від можливості управління ними. Це дозволяє побачити ті ризики, яких можна уникнути, оскільки причини їх виникнення - внутрішні.

* **Внутрішні ризики** **–** обумовлені діяльністю самого підприємства і його контактної аудиторії. На їх рівень впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики та інші фактори (виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень спеціалізації, рівень продуктивності праці, техніки безпеки).
* **Зовнішні ризики** **–** безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства або його контактної аудиторії (соціальні групи, юридичні та (або) фізичні особи, які виявляють потенційний і (або) реальний інтерес до діяльності конкретного підприємства). На рівень зовнішніх ризиків впливає дуже багато чинників - політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні та ін.

Класифікація ризиків за сферою виникнення, в основу якої покладено сфери діяльності, є найчисленнішою групою. У відповідності зі сферами підприємницької діяльності зазвичай виділяють такі ризики:

* **Виробничий** **–** пов'язаний з невиконанням підприємством своїх планів і зобов'язань із виробництва продукції/товарів/послуг, інших видів виробничої діяльності в результаті несприятливого впливу зовнішнього середовища, а також неадекватного використання нової техніки і технологій, основних і оборотних коштів, сировини, робочого часу. Серед найбільш важливих причин виникнення виробничого ризику можна відзначити: зниження передбачуваних обсягів виробництва, зростання матеріальних або інших витрат, сплата підвищених відрахувань та податків, низька дисципліна поставок, загибель або пошкодження обладнання та інше.
* **Комерційний** **–** виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємцем. Причинами комерційного ризику є: зниження обсягу реалізації внаслідок зміни кон'юнктури чи інших обставин, підвищення закупівельної ціни товарів, втрати товарів в процесі обігу, підвищення витрат обігу.
* **Фінансовий** **–** пов'язаний з можливістю невиконання фірмою своїх фінансових зобов'язань. Основними причинами фінансового ризику є: знецінення інвестиційно-фінансового портфеля внаслідок зміни валютних курсів, нездійснення платежів.
* **Страховий ризик –** настаннястрахових подій, які передбачено умовами контрактів/договорів, в результаті чого страховик зобов'язаний виплатити страхове відшкодування (страхову суму). Результатом ризику є збитки, викликані неефективною страховою діяльністю як на етапі, що передує укладенню договору страхування, так і на наступних етапах - перестрахування, формування страхових резервів і т. п. Основними причинами страхового ризику є: неправильні певні страхові тарифи, азартна методологія страхувальника.

В бізнес-планах виробничої діяльності частіше виділяють наступні ризики:

* **Ринкові ризики** **–** пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: ризик фінансових втрат через зміну ціни товару, ризик зниження попиту на продукцію, валютний ризик, ризик втрати ліквідності та ін.
* **Організаційні ризики** **–** пов'язані з помилками менеджменту компанії, її співробітників; проблемами системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт, тобто ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи компанії.
* **Техніко-виробничі ризики** **–** нанесення шкоди навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломок; ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні і монтажу, ряд будівельних ризиків та ін.
* **Кредитні ризики** – пов'язані з контрагентами які не виконують свої зобов'язання в повній мірі в термін. Ці ризики існують як у банків (ризик неповернення кредиту), так і у підприємств, що мають дебіторську заборгованість, і у організацій, що працюють на ринку цінних паперів.
* **Юридичні ризики** – пов'язані зі змінами в законодавстві, або порушенням законодавства. Це ризики втрат, пов'язаних з невідповідністю законодавств різних країн; ризик некоректно складеної документації, в результаті чого контрагент не може виконувати умови договору та ін.

Деякі джерела рекомендують в бізнес-планах розглядати такі види ризиків: ринковий ризик; ризик конкуруючих технологій; технічний ризик; політичний ризик; ресурсний ризик; ризик капітальних вкладень. Яким з класифікаторів користуватися залежить від особливостей вашого бізнесу [7, 16, 15, 18, 19, 41, 46, 47, 59, 61].

Як правило, всі види ризиків взаємопов'язані і впливають на діяльність підприємця. При цьому зміна одного виду ризику може викликати зміну більшості інших. Конкретні обставини виникнення загроз допомагають практично описати ризик і знайти шляхи його мінімізації.

### 13.6. Оцінка ризиків та програма захисту

Оцінка ризиків являє собою один зі складних і не зовсім точних елементів аналізу. Основні методи аналізу та оцінки ризиків:

* **статистичний** **–** використання багатовимірних статистичних моделей, може дати досить точні результати впливу ризику та його ймовірність, але вимагає великої кількості вхідної інформації;
* **експертних оцінок –** базуєтьсянаобробці думок досвідчених підприємців і фахівців, експертів, в результаті чого отримуються дані про ймовірність допустимого критичного ризику і найбільш ймовірних втрат в зазначеному напрямку діяльності підприємства;
* **використання аналогів –** ґрунтується на використанні бази даних про ризик аналогічних проектів або угод.

Глибина аналізу ризиків залежить від конкретного виду діяльності. Для великого бізнесу необхідний ретельний прорахунок ризиків з використанням спеціальних математичних методів і теорії ймовірності. Для дрібного бізнесу досить аналізу ризиків на основі експертних оцінок.

В цілому для оцінки ризику необхідно виконати наступні процедури:

1. виявити повний перелік можливих ризиків;
2. визначити ймовірність їх прояву;
3. оцінити очікуваний розмір збитків при їх здійсненні;
4. ранжувати їх за ймовірністю здійснення;
5. встановити прийнятний рівень ризику, визначити зону ризику (без ризикова, допустимого ризику, критичного), після чого відкинути всі ризики, ймовірність настання яких нижче даного рівня (наприклад, організація не розглядає ті ризики, ймовірність появи яких не перевищує встановленої норми). Однак, якщо збиток, що виникає при прояві ризику, великий, його необхідно залишити в переліку, навіть якщо ймовірність його і мала.

Такім чином оцінка ризику включає в себе відповіді на питання про можливі втрати і ймовірності їх настання. Тільки після цього можна приступати до обговорення проблем зменшення ризиків і втрат від них. Знайдене рішення проблем потрібно представити в бізнес-плані у вигляді комплексної програми захисту від ризиків. Вона повинна складатися з двох частин:

1. перелік організаційних заходів щодо профілактики ризиків;
2. власне програма страхування.

Зазвичай інформація щодо першої частині (профілактики) наводиться в таблиці із коментарями до неї. Приклад формату наведений в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1. План профілактики ризиків

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види ризиків | Оцінка ризиків | Організаційні заходи |
|  |  |  |

Наприклад, при ризику збоїв у графіку залізничних перевезень необхідно опрацювати альтернативний варіант транспортування вантажів іншими видами транспорту (автомобільним, авіаційним, морським і ін.).

Профілактика дозволяє повністю уникнути втрат і невизначеності, але не дозволяє отримати той обсяг прибутку, який пов'язаний саме з даним ризиком. При цьому потрібно мати на увазі, що уникнення деяких ризиків може бути просто неможливим (наприклад, більшість зовнішніх ризиків). Ефективною можливістю уникнути негативних наслідків або знизити рівень Внутрішніх ризиків є наступні заходи прямого управлінського впливу:

* перевірка кандидатів у партнери по бізнесу;
* грамотне складання контракту угоди;
* планування і прогнозування діяльності підприємства;
* ретельний підбір персоналу підприємства;
* організація захисту комерційної таємниці;
* моніторинг внутрішнього становища підприємства і його зовнішнього оточення.

Реальна програма захисту розробляється на основі дослідження особливостей бізнесу і тонкощів страхових послуг. При цьому, найчастіше, акцент робиться на трьох областях:

* ризик втрати майна;
* ризик втрати часу;
* ризик невиконання зобов'язань.

Потрібно мати на увазі, що найкращий вид страхування - це комплексна система захисту організації, що включає окремі контракти щодо захисту майна, страхування вантажопотоків, страхування персоналу, страхування відповідальності (за забруднення навколишнього середовища).

Однак, треба в першу чергу з'ясувати, які ризики доступні для страхування. Потім з представником страхової компанії обговорити ставки страхових внесків і виходячи з наявних коштів, спеціалізації та інших факторів визначити, які ризики страхувати, а які ні.

По-друге, розробляючи програму страхування, треба добре орієнтуватися на страховому ринку, вибираючи надійні страхові компанії, найбільш підходящі для конкретної угоди і умов страхування, що вказуються в договорі страхування.

Треба мати на увазі, що в даний час в Україні сфера страхових послуг розвинена слабо. Якщо ймовірність надходження ризикової події дуже велика, страхові фірми або не беруться страхувати цей вид ризику, або вводять непомірно високі плати. Тому програма страхування зазвичай невелика і в основному зводиться до створення власних страхових фондів на всі випадки життя. Проте, деякі види страхування є і їх потрібно використовувати.

У програмі страхування потрібен короткий виклад видів ризиків, їх оцінка та методи страхування. При цьому слід розділити загальні та специфічні для даного бізнесу ризики. Зазвичай ця інформація наводиться в таблиці і даються коментарі до неї. Приклад формату, наведений в таблиці 13.2.

Таблиця 13.2. Оцінка ризиків та страхування

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види ризиків | Оцінка ризиків | Види страхування |
|  |  |  |

Більш детальніша інформація про класифікацію ризиків, проблеми їх оцінки і способи захисту від них викладається в спеціальній літературі [7, 15, 20, 44].

### Зміст розділу «Оцінка ризиків та страхування» за допомогою тестів

1. До якої галузі підприємництва відноситься бізнес (освоєної, нової, неосвоєною)?

2. Який ступінь ризику в цілому характерний для аналогічного бізнесу у вашій області підприємництва (високий, середній, низький)?

3. Оцініть технічну вірогідність отримання продукту.

4. Яка рентабельність бізнесу з урахуванням ризику?

5. Перерахуйте найбільш істотні види ризиків для вашого бізнесу.

6. Які з цих ризиків можна і потрібно страхувати?

7. Які типи страхування і на яку суму передбачаються?

8. З якими страховими компаніями передбачається працювати?

9. Які ризики не залежать від страхування, але вимагають спеціальних заходів щодо мінімізації? Перерахуйте ці заходи.

При розробці розділу «Ризики», потрібно врахувати не тільки всі ризики, які виявляться в ході аналізу, але й врахувати вплив всіх припущень, прийнятих в алгоритмі прогнозів основних показників плану. Ця обставина ще раз вказує на необхідність забезпечення взаємозв'язку між усіма розділами бізнес-плану. Відкритий виклад можливих ризиків і вказівка можливих способів їх зниження підсилюють довіру до розробників і свідчать про високий професіоналізм менеджменту.

### Висновки

* Юридичний план складається за обов'язкової участі професійних юристів.
* Юридична інформація дозволяє зробити висновок про рівень складності бізнесу та раціональне використання коштів на створення і функціонування бізнесу.
* Особливе значення юридичного аспекту в бізнес-плані полягає у визначенні прав і відповідальності учасників бізнесу.
* Оцінка ризиків та заходи щодо їх зниження - обов'язковий елемент бізнес-плану. Розділ тісно пов'язаний з іншими складовими частинами бізнес-плану, оскільки всі припущення, прийняті за основу прогнозів, містять в собі елемент ризику. Побачити, врахувати, виміряти і знайти спосіб знизити ризики - основний зміст робіт для складання цього розділу.

### Рекомендації для самостійної роботи та питання для самоконтролю

1. Оберіть один з прикладів бізнес-планів, наведених в Частині 6 Глави 16-18, проаналізуйте розділ «Юридичний план» і «Оцінка ризиків». Зробіть висновки щодо повноти та змістовності розділів.
2. Питання для самоконтролю:

* Яка необхідна інформація повинна бути представлена в розділі «Юридичний план»?
* Від чого залежить вибір юридичної форми бізнесу?
* Яка необхідна інформація повинна бути представлена в розділі «Ризики та страхування»?
* Які види ризиків ви знаєте?
* Як може проводитися оцінка ризиків?
* Що включає в себе програма захисту від ризиків?

# ЧАСТИНА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО ПРЕЗЕНТАЦІЯ

## ГЛАВА 14. РЕЗЮМЕ БІЗНЕС-ПЛАНУ І ЙОГО ПРЕЗЕНТАЦІЯ

### 14.1. Роль «Резюме» в бізнес-плані

Для дуже багатьох бізнес-планів, особливо підготовлених з метою пошуку інвесторів і партнерів, резюме є вирішальною частиною, тому що це **єдиний розділ**, який потенційний **партнер читає** і приймає рішення - читати весь бізнес-план або відкласти його не читаючи. Він являє собою стислий огляд щодо привабливості бізнес-ідеї.

Таким чином, резюме використовується як інструмент інвестиційного спілкування. Його мета - зацікавити потенційного партнера, тому с точки зору інвестора, це - **інвестиційна пропозиція**. В практиці інвестиційного спілкування саме резюме використовується для подання заяви в банк, або фонд інвестування, або приватному інвестору. С цього моменту починається інвестиційне спілкування.

Залежно від характеру бізнесу і можливостей розробника розрізняють два основних типи висновків: конспективні і описові. Конспективні висновки - «прямолінійні» і «відверті». Вони складаються шляхом повторення в скороченому вигляді висновків кожного розділу бізнес-плану. Перевага цього методу в тому, що вони легко пишуться і майже не залежать від здібностей того хто пише. Недолік - дуже «сухий» і діловий тон.

Описові висновки - схожі на коротку розповідь, вимагають особливих письменницьких здібностей і, тому, можуть бути небезпечними для початківців бізнес-літераторів. Цей метод дуже ефективний для нових видів бізнесу (новий товар, нові технології, нові ринки), які потребують додаткових пояснень з одного боку, а з іншого - бізнес має якийсь незаперечний документ, який підтверджує домінування ваших ідей (патент та ін.). У цьому випадку порядок викладення матеріалу довільний, не пов'язаний зі структурою самого бізнес-плану.

### 14.2. Основні вимоги до змісту і форми резюме

Складання резюме в бізнес-плані передбачає врахування наступних аспектів:

* Хто буде користувачем даного бізнес-плану?
* Які цілі розробки бізнес-плану?
* Перспектива ринку.
* Масштаби діяльності та обсяги фінансування.
* Рівень ефективності інвестицій.
* Найважливіші характеристики майбутнього продукту (послуги) і фаза його життєвого циклу.

Основний перелік ключових питань змісту «Резюме» [41, 51]:

1. Опис бізнесу, можливості розвитку та стратегія (характеристика бізнесу, с точки зору привабливості продукту/послуги, технології, особливості компанії та її стратегії);
2. Опис цільового ринку (основні споживачі, особливості попиту, підходи до покупців, цінова стратегія, прогнозні продажі, частка ринку, ємність і структура ринку, перспектива зростання);
3. Конкурентні переваги (унікальні характеристики продукції, переваги компанії);
4. Рівень менеджменту та персоналу (компетенції та досягнення);
5. Прогнозні фінансові результати (прибуток, рівень рентабельності, період досягнення прибутковості, фінансова стійкість, ефективність та термін повернення інвестицій);
6. Інвестиції (потрібна сума, форма отримання і напрямки використання, форма і порядок повернення);
7. Особиста оцінка імовірності досягнення цілей.

Основні вимоги до стилю «Резюме»: логічність викладу, простота і легкість сприйняття тексту, відсутність зайвої інформації, розумне використання графіків, схем і таблиць, забезпечення конфіденційності. З прикладами розділу «Резюме» можна ознайомитися в Частині 6, Глави 16-18.

### 14.3. Додатки та коментарі в бізнес-плані

**Додатки**

Значна частина матеріалів, які використовуються при розробці бізнес-плану, зважаючи на свою громіздкість, не можуть бути приведені в «тілі» самого бізнес-плану. Проте, вони несуть високе смислове навантаження і можуть використовуватися в якості аргументів для обґрунтування результатів аналізу або зроблених припущень. В цьому випадку їх виносять в додатки.

Додатки – нерегламентований розділ бізнес-плану. Кількість додатків і спосіб відбору матеріалів для них повністю визначаються розробником і свідчать про його здатність ранжувати інформацію за ступенем важливості. Тобто в додатках збирається інформація, яка деталізує та підтверджує зміст бізнес-плану. Наприклад, найчастіше в додатках наводяться великі таблиці і об’ємні документи, які впливають на обґрунтування кількісних показників плану, або на підтвердження інших показників привабливості бізнесу:

* аналіз ринку;
* специфікація продукції;
* технологічна схема;
* детальний перелік необхідного обладнання (з докладними технічними параметрами кожного);
* гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів;
* схема організаційної структури;
* коротка характеристика (CV) власників і ключових менеджерів і консультантів;
* рекомендаційні листи керівників (репутація і надійність);
* юридичні документи (копії установчих документів, патентів, ліцензій, контрактів, угод, в тому числі оренди).

При цьому, в тексті бізнес-плану мають бути посилання на всі зроблені додатки.

**Коментарі**

На відміну від додатків, коментарі - невід'ємний атрибут усіх розділів бізнес-плану. Практично всі таблиці і графіки, наведені в документі, повинні мати коментарі, що пояснюють припущення, прийняті при розрахунках, методи розрахунку та оцінки результатів, джерела даних. Глибина коментарів залежить від особливостей бізнесу і цілей складання бізнес-плану.

### 14.4. Презентація бізнес-плану: цілі, значення, зміст

Презентація (виступ перед аудиторією) - необхідний етап роботи над бізнес-планом. Це можливість прямого очного контакту с потенційнім інвестором (або інвесторами). Основна мета презентації – зацікавити та переконати в інвестиційній привабливості бізнес-ідеї. Презентація надає можливість викласти більш розгорнуту версію інвестиційної пропозиції за допомогою засобів візуалізації та живого обговорення [9].

Для різних груп аудиторії це буде або початкове інформування, або продовження контакту, тобто більш розгорнута версія інвестиційної пропозиції. Презентація, як і резюме, може бути документом інвестиційного спілкування (іноді текст презентації передається потенційному інвестору).

Такім чином презентація здійснюється для [59]:

* ознайомлення з сутністю бізнес-ідеї;
* демонстрації компетентності менеджменту;
* початку активних партнерських відносин.

При підготовці презентації важливо розуміти і враховувати інтереси і очікування інвесторів. Слід пам’ятати, що вони різні для різних груп інвесторів (дів. Глава 12, розділ 12.3. «Вибір джерел фінансування»). Інвестора-кредитора перш за все турбує здатність своєчасно виплачувати відсотки і повернути кредит, тобто платоспроможність. Інвестор-акціонер оцінює привабливість як співвідношення прибутковості та ризику. Його цікавить: перспектива ринку, конкурентоспроможність продукції і компанії та прибутковість.

Тому, складаючи презентацію, задля реалізації головної мети треба уявити обґрунтування інвестиційної привабливості бізнесу в цілому, не забуваючи про обов’язкову оцінку найбільш імовірних ризиків. Тобто матеріали презентації повинні відображати такі ключові моменти бізнес-плану:

1. Компанія та продукція/послуга – докази конкурентоспроможності (конкурентні переваги: якість, унікальність, «ноу хау», репутація, успішний досвіт, рівень технології, інше - див. Глави 5, 8, 9);
2. Ринок: споживачі/клієнти, конкуренти – привабливість ринку (наявність попиту, перспектива зростання, можливість входу, конкурентна стратегія - див. Главу 6);
3. Маркетингова стратегія – її відповідність ситуації на ринку і нові підходи (переваги ціноутворення, схеми розповсюдження, стимулювання продажу, після продажного обслуговування - див. Главу 7);
4. Намічені цілі **-** прогнозні фінансові показники результатів (див. Глави 10, 11);
5. Команда, яка буде реалізовувати бізнес-план – професійна, має досвід, зацікавлена, мотивована (див. Глави 9, 13);
6. Обсяги інвестицій та умови їх повернення (див. Главу 12);
7. Ризики інвестування та ефективність інвестицій - найбільш імовірні ризики та їх подолання, основні показники ефективності інвестицій – див. Глави 12, 13).

Тривалість презентації залежить від формату зустрічі за домовленістю сторін, від масштабу бізнес-плану і зазвичай становить у середньому на рівні 40 хвилин. Оскільки презентація як подія складається з 2-х частин (власне презентація/виступ/доклад і питання/обговорення), то тривалість по частках приблизно однакова і становить 20/20 хвилин.

### 14.5. Підготовка презентації

При підготовці до презентації потрібно пам'ятати, що будь-який публічний виступ, як правило, змушує людей нервувати. Це нормально. Щоб позбутися страху невідомого, потрібно думати про суть проблеми: навіщо, що, для кого, де, як. При підготовці подумайте над наступними питаннями:

1. Навіщо ви робите презентацію? Усвідомте мету презентації. Чітко сформулюйте її. Вирішіть, що обов'язково потрібно включити, а від чого слід утриматися. Не заглиблюйтеся в деталі.
2. Що ви збираєтесь говорити? Запишіть всі факти, приклади та аргументи;
3. Для кого ви робите презентацію? Кількість людей, рід їх діяльності, досвід, можливі заперечення;
4. Де буде відбуватися презентація? Вирішіть питання про обладнання, приміщення;
5. Як ви збираєтеся представляти ваші ідеї? Продумайте порядок подання ваших ідей і пояснень. Запишіть все, що збираєтеся говорити. Прорепетируйте вступні та заключні слова.

Захопившись підготовкою до презентації не забувайте про найголовніше - її зміст. Головне - «подати» результати роботи, привернути увагу слухачів. Приділіть увагу аргументації. Висновки повинні включати в себе: мету презентації, основні параметри та аргументи щодо привабливості бізнес-ідеї.

Таким чином план підготовки презентації (як події) буде складатися з наступних елементів:

* Початок презентації (вітання, особисте представлення, мета презентації, хід презентації, правила);
* Структура презентації (послідовність подання змісту презентації);
* Техніка презентації (дикція, мова);
* Використання засобів візуалізації (дошка, мольберт, малюнки, креслення, діаграми, графіки, фізичні об'єкти);
* Отримання зворотного зв'язку (передбачати запитання).

**Підготовка матеріалів презентації (слайдів)**

Оскільки презентація бізнес-плану – це ділова бізнесова подія, до неї існують деякі вимоги:

1. виконуйте презентацію в єдиному, наочному і простому стилі;
2. намагайтеся, щоб один слайд презентації відбивав один посил;
3. на слайді не більше 9 рядків, 9 слів в рядку, вирівнювання тексту по ширині;
4. нумерація слайдів - обов'язкова, тому що вона допомагає організувати наступний діалог з інвесторами;
5. назва слайду – по перше – вона має бути, по друге - має бути простою і лаконічною, без спеціальних скорочень бо це теж важливо для діалогу;
6. спеціальні звукові і анімаційні ефекти – треба мінімізувати, користуватися тільки у випадках технологічної необхідності;
7. помилки у тексті – небажані;
8. текст супроводжуйте зображеннями, таблицями, графіками;
9. не слід використовувати витіюваті візерунки, досить контрастні кольори. Зазвичай для плану реалізації ідеї бізнесу вибирають пастельні тони, але приглушений фон темних відтінків додає презентації солідності;
10. можна застосовувати декілька шрифтів, але не більше 3-х;
11. не можна зображення ставити на задній фон;

### 14.6. Способи і прийоми досягнення ефективності презентацій

**Закон композиції**

* Вступ - 20%
* Основна частина - 60%
* Висновок - 20%
* Кульмінація - це пропозиція з якою ви прийшли до публіки. Кульмінація завжди нетривала - коротко і однозначно!

**Під час презентації**

* Переконайтеся, що всі можуть бачити і чути презентацію.
* Не читайте зі слайдів.
* Підготуйте для себе невеликі замітки.
* Залучайте аудиторію до процесу презентації.
* Гумор - важливо не перестаратися.
* Тривалість презентації - дотримуйтеся встановленого часу.

**Подолання хвилювання**

* Навик проведення презентацій виробляється з часом.
* Знання теми презентації.
* Впевненість в собі.
* Емоційний настрій - позитивний.
* Тренуйтеся, тренуйтеся, тренуйтеся.
* Пам’ятайте: Успіх будь-якого виступу на 60-70% залежить від того, що публіка БАЧИТЬ, на 20-30% від того, ЯК говорить оратор, і тільки на 10% від того, ЩО він говорить.

**Питання та відповіді**

* Ви - найкраще джерело інформації!
* Зробити список питань заздалегідь.
* Продумайте відповіді на питання.
* Твердість і напористість, але не агресивність або оборонна позиція.
* Типова помилка при відповіді на питання - давати відповідь тільки тому, хто поставив його.
* Принципи побудови відповідей:
* не перебивайте,
* замислюйтесь,
* коротко,
* повторіть питання за потребою,
* подякуйте за питання,
* не починайте зі слова «Ні».

**Технічні засоби і під страховка**

* Паперова копія презентації - кілька примірників.
* Замінник проектора, незалежний від електроніки (Flip Chart і т.д.).
* Варіанти під страховки:
* заздалегідь перевірити обладнання,
* перевірити сумісність програмного забезпечення,
* перевірити роботу презентації.

**Висновок повинен бути**

* Безпосередньо пов'язаний з основною ідеєю виступу.
* Оптимістичним.
* Викликати емоційний сплеск.

**Важливі деталі**

* Зовнішній вигляд - будьте професійні!
* Поза - відкрита, спрямована на аудиторію.
* Жестикуляція - впевнені, розслаблені жести.
* Візуальний контакт - ваш зв'язок з аудиторією.
* Голос - гучність, інтонація.
* Мова - говорите просто і ясно. Контролюйте темп.
* Ентузіазм - заразливий! Не плутати з гучністю голосу.

**Пам’ятайте**: візуально приваблива і вірно побудована презентація допоможе, але не замінить: розуміння змісту матеріалу, знання вашого бізнес-плану і мети презентації, тренуйтеся, тренуйтеся, тренуйтеся!

### 14.7. Висновки

* «Резюме» - розділ бізнес-плану, який читають найчастіше. Він відіграє особливу роль - викликання інтересу до ідеї і документу в цілому.
* Існують основні вимоги до змісту і форми резюме.
* Додатки та коментарі несуть високе смислове навантаження і можуть використовуватися в якості аргументів для обґрунтування результатів аналізу та прогнозів бізнес-плану.
* Презентація бізнес-плану - складова частина роботи з пошуку і залучення інвестора. Гарна презентація допоможе залучити інвестора.
* При підготовці презентації важливо розуміти і враховувати інтереси і очікування інвесторів.
* Підготовка матеріалів презентації (слайдів) потребує знання правил, способів і прийомів, які забезпечують ефективність презентації.

### 14.8. Методичні рекомендації та питання для самоконтролю

Для закріплення матеріалу і перевірки готовності до початку самостійної роботи, спробуйте відповісти на наступні питання:

1. В якому розділі бізнес-плану наводяться висновки»?
2. Що таке «резюме»? Які способи складання «резюме» Ви знаєте?
3. Основні вимоги до змісту розділу «Резюме»
4. Як часто використовують коментарі в бізнес-плані? Навіщо вони потрібні?
5. Яка інформація наводиться в «Додатках» до бізнес-плану і чому?
6. Яка інформація наводиться в коментарях до бізнес-плану і чому?
7. Навіщо потрібна презентація бізнес-плану?
8. Які матеріали повинні входити в презентацію?
9. Які основні моменти потрібно врахувати при підготовці до презентації?

## ГЛАВА 15. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБІТ ПО ФОРМУВАННЮ

## БІЗНЕС-ПЛАНУ

### 15.1. Прийоми роботи над бізнес-планом

Оскільки бізнес-плани розрізняються залежно від цілей складання, масштабів і сфер діяльності та інших факторів, розрізняються і прийоми роботи над ними.

* Бізнес-план може розробити і одна людина, якщо мова йде про малий бізнес, де ролі власника, керівника і виконавця об'єднуються в одній особі. Але це досить рідкісний випадок. У більшості випадків, кількість учасників в конкретному бізнесі більше одиниці.
* Чим складніше і масштабніше бізнес, тим більше учасників стають так чи інакше пов'язані з ідеями, які викладаються в бізнес-плані. Це вимагає інших прийомів роботи. Вони знаходять відображення в понятті командної або групової роботи над бізнес-планом.

Отже, розробка масштабних бізнес-планів потребує залучення цілого арсеналу засобів в області менеджменту, пов'язаного з проблемами формування команд та організації їх роботи [50, 1, 72, 36]. Більш того, в бізнес-плані присутні розділи, які в принципі не можуть бути якісно виконаними без командної роботи. Йдеться про формування стратегії і місії компанії. Провідна роль при цьому залишається за керівництвом компанії, яке має виконати два основних завдання: надихнути учасників і організувати їх.

Планування - це функція вищої ланки управління, більш того - обов'язок. Це означає, що для нього потрібно знайти час. Якщо це здається неможливим, то потрібно згадати, що планування краще не довіряти нікому, якщо керівник має бажання і намір їм займатися не формально, а реально. План повинен ґрунтуватися на його ідеї і досвіді. Професійно складений бізнес-план не має сенсу, якщо керівник не розуміє його змісту.

Потреба в систематичному плануванні залежить від характеру, розмірів і структури підприємства. Чим більше невизначеність ситуації, тим важливіше розробка варіантів поведінки в бізнесі, тобто - планування. Основна мета планування для керівників підприємств - сформувати власне стратегічне мислення.

### 15.2. Основні принципи роботи в групі

Крім прикрих складнощів, робота над бізнес-планом в команді дає величезні переваги, які пов'язані з можливістю залучення потужних творчих здібностей. Це дозволяє робити одну і ту ж роботу швидше і якісніше.

Для забезпечення цього, робота в групі повинна протікати по принципам соціально-психологічного тренінгу, що забезпечує активність, ініціативність, безпеку і свободу кожному учаснику:

* **Присутність**, тобто обов'язкова участь у роботі групи протягом всього часу;
* **Рівноцінність**, тобто відсутність статусних відмінностей. Немає правильних і неправильних дій, хороших і поганих результатів;
* **«Тут і зараз»** або «важливо жити справжнім», тобто, будь-яка з виниклих актуальних проблем підлягає обговоренню;
* **Конфіденційність** - все, що відбувається в процесі роботи над бізнес-планом, може бути предметом обговорення лише з учасниками групи і тільки під час роботи;
* **Персоніфікація** думок (оцінок, ідей) - замість розмитих узагальнень «Ми думаємо ...», потрібно вживати ясне - «Я думаю, відчуваю ...»;
* **Активність** всіх, без рангів і відмінностей;
* **Відповідальність** - кожен несе відповідальність як за свої рішення, так і за групові;
* **Конструктивніст**ь зворотного зв'язку - означає акцент не на поведінку, а на особистість. Описувати, а не оцінювати. Обговорювати тільки те, що відбувається тут і зараз. Аналізувати за епізодами, а не в цілому.

Важливо забезпечити не тільки прийняття, але і дотримання цих принципів, в іншому випадку результати роботи будуть далекими від бажаних.

### 15.3. Організація колективної розробки бізнес-плану

**Ключові кроки в управлінні процесами розробки бізнес-плану**:

1. формування команди;
2. розробка процесу прийняття рішення;
3. аналіз та оцінка цільового завдання;
4. розподіл завдань;
5. розробка та обґрунтування бізнес-плану;
6. повторний аналіз припущень;
7. завершення роботи: підготовка і презентація плану.

**Формування команди.** Існують загальні способи формування команд:

1. Вертикальний -команди формуються заздалегідь, за списком учасників, щоб в одній команді були керівники і підлеглі, пов'язані між собою;
2. Горизонтальний - команди формуються заздалегідь, за списком, щоб в одну команду увійшли керівники вищої ланки, в іншу - середнього і так далі (по горизонталі);
3. Діагональний спосіб - команди формуються заздалегідь, за списком, щоб в кожну команду увійшли керівники і підлеглі, не пов'язані між собою безпосереднім підпорядкуванням.

Однак, вибір того, чи іншого способу формування команд залежить від конкретних обставин і цілей. В випадку формування команді з розробки бізнес-плану – це присутність спеціалістів, компетентність яких пов’язана зі змістом документу. Тому, одне з найважливіших рішень - вибір учасників, так як успіх розробки бізнес-плану визначається результатами спільної діяльності членів команди. При підборі команди треба шукати баланс між функціональними областями, які розглядаються в бізнес-плані.

Наприклад, наявність в команді трьох досвідчених фахівців з маркетингу - явний перебір: ви ризикуєте залишити без належної підтримки виробничий, фінансовий чи технологічний аспекти діяльності своєї компанії. Якщо ви складаєте бізнес-план для компанії високих технологій, постарайтеся врівноважити технологічні можливості управлінськими здібностями. Звичайно, вся виробнича діяльність підприємства може обертатися навколо одного технологічного генія. Однак для досягнення успіху в бізнесі вам не обійтися без компетентних менеджерів.

При підборі членів команди необхідно знайти учасників, що володіють:

* здібностями в певній функціональній області;
* відповідальністю при виконанні поставлених завдань, звичкою доводити справу до кінця;
* високим інтелектом, здібностями оцінювати факти і мислити творчо;
* комунікабельністю і розвиненими навичками спілкування;
* здатністю працювати в групі і разом із групою;
* готовністю наполегливо і довго працювати заради виконання поставленого завдання.

Перш ніж остаточно сформувати команду, можливо буде потрібно провести співбесіду з потенційними її учасниками, щоб побачити, якими особистими навичками і здібностями вони володіють і чи зможуть вони співпрацювати в групі. Організація співпраці в команді потребує від керівника вміння управляти конфліктами, які відіграють як конструктивну так і деструктивну функції [50, 1, 72, 36].

**Розробка процесу прийняття рішень**

Перше рішення, яке повинна прийняти будь-яка група, - питання про процедуру прийняття рішень. У розробці послідовного процесу прийняття рішень повинні брати участь всі члени команди. Це не означає, що рішення обов'язково повинні бути схвалені одноголосно чи більшістю голосів, просто всі члени команди повинні погодитися. Це забезпечить зниження конфліктності і непотрібні суперечки.

По-друге, треба обрати лідера групи і прийняти рішення про розподіл завдань в групі.

**Вибір лідера** групи**.** Як правило, працювати в групі набагато легше, коли в ній є людина, призначена на роль лідера. Команда сама визначає характер і коло обов'язків лідера, але зазвичай на нього покладають відповідальність. В рамках підготовки плану можна розподіляти завдання або по функціональних областях, або виконувати їх всією командою (метод загальних завдань).

Таблиця 15.1. Порівняння методів розподілу завдань в команді

|  |  |
| --- | --- |
| **Функціональний розподіл** | **Метод загальних завдань** |
| Сутність методу | |
| Співробітники компанії (члени команди) готують частини плану, пов'язані з їх посадовими обов'язками (віце-президент з маркетингу займається блоком «Маркетинг» і тому подібне). | Кожен член команди бере участь у вирішенні всіх або майже всіх виникаючих проблем. Завдання можуть розподілятися за часом, коли перший тиждень все працюють над питаннями маркетингу, другий - над операційними проблемами і т. п. |
| Переваги методу | |
| Метод дозволяє найкращим чином використовувати спеціалізацію і таланти членів команди і наявний час**.** | Члени команди починають краще розуміти проблеми бізнесу, а розділи плану можуть бути розкриті більш докладно, так як над ними працюють всі учасники. Крім того, виникає можливість стимулювання творчого багатофункціонального підходу. |
| Недоліки методу | |
| Інформація яка міститься в плані може носити суперечливий характер, оскільки члени команди добре орієнтуються тільки в своїх областях. Якщо ж один з членів команди не впорався із завданням, це неминуче відіб'ється на якості плану в цілому. | Дії учасників багато в чому дублюють один одного. Відповідно команді потрібно більше часу, що призводить до зниження якості досліджень в кожній області. |

Іноді обирають якусь комбінацію розподілу обов'язків. Якщо метод розподілу завдань обраний, складається список завдань, вказується, кому доручено їх виконання, і призначаються терміни.

**Повторний аналіз припущень**

В кінці процесу підготовки бізнес-плану - перед з'єднанням усіх його частин в письмовому тексті або в презентації – треба переглянути початкові припущення. Якщо потрібно, приймається рішення про зміни в розділах плану. Аналіз отриманих в процесі досліджень даних дозволяє розширити коло знань про галузь, ринок і конкурентів, краще зрозуміти шляхи до успіху. Обговорення всією групою початкових припущень можливо приведе до зміни їх оцінки і внесення коректив в концепцію або стратегію бізнесу. Треба бути готовими до таких змін і розуміти, що вони поліпшують якість планування.

**Завершення роботи: підготовка документа та презентація бізнес-плану**

Після того як буде виконано кожне завдання і написаний кожен окремий розділ, необхідно звести їх воєдино в письмовому документі та / або в комп'ютерній презентації. Однак робота над планом далеко від завершення. Найчастіше, отриманий документ розрізняється за оформленням розділів, манерою викладу, іншими показниками. Написати хороший документ всією групою практично неможливо. Тому треба призначити відповідальними за відшліфовування тексту письмового документу 1-2-х членів команди. Інші учасники можуть відповідати за інші роботи по оформленню документа і презентації. Крім того треба обрати відповідальних за презентацію (підготовку і власне виступ). Можливо це теж будуть 1-2 члена команди.

### 15.4. Експертиза бізнес-плану

Важливим питанням є якість розробленого бізнес-плану. Найчастіше для цього застосовується експертний підхід. Оцінку, тобто експертизу, можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредитори, органи державної влади. Базові критерії оцінки (експертизи):

1. наочність,
2. повнота,
3. достовірність,
4. якість поданої інформації.

Крім того, експертиза бізнес-плану передбачає вже не тільки перевірку правильності розробки документа, але й діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага приділяється маркетинговим аспектам, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів.

Напрямами експертизи бізнес-плану за скороченим варіантом є якість і ціна продукції, потреби кінцевих споживачів, система каналів розповсюдження, методи просування продукції на ринок. Експерти повинні зробити висновок про достовірність/реалістичність наведеного в бізнес-плані прогнозу можливого обсягу продажів, оскільки він формує всі наступні основні показники.

Усі висновки експертизи оформляються як звіт, з відповідними рекомендаціями щодо корекції бізнес-плану. Основні недоліки, які можуть бути виявлені експертизою бізнес-плану, є:

* неструктурованість або неналежна структурованість інформації, іноді відсутність важливих розділів з необхідними розрахунками;
* некоректна методика розробки відповідних розділів;
* неузгодженість окремих розділів;
* помилки в розрахунках;
* низька інформативність графіків і діаграм;
* недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

### 15.5. Висновки

* Командна розробка бізнес-плану вимагає великої організаційної роботи, але дозволяє робити документ швидше і якісніше.
* Основні елементи ефективної роботи в команді: послідовність робіт; формування команди; розподіл завдань; дотримання соціально-психологічних принципів роботи; перевірка початкових припущень.
* Експертиза бізнес-плану передбачає вже не тільки перевірку правильності розробки документа, але й діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей.

### 15.6. Методичні рекомендації та питання для самоконтролю

1. Які основні прийоми роботи над бізнес-планом Ви знаєте?
2. Перерахуйте основні принципи командної роботи над бізнес-планом.
3. Яким чином краще формувати команду для роботи над бізнес-планом?

# ЧАСТИНА 6. ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

## ГЛАВА 16. СТВОРЕННЯ КАБІНЕТУ АППАРАТНОЇ КОСМЕТОЛОГІЇ

## «Light Touch»

**Резюме**

Кабінет апаратної косметології «Light Touch» пропонує ринку дві послуги: фото-епіляцію і фото-омолодження. Основною метою компанії є завоювання лідерства на ринку косметологічних послуг міста Харкова в даному сегменті.

У Харкові - достатня кількість салонів краси, центрів косметології та спеціалізованих кабінетів, однак вони не можуть задовольнити існуючий попит на складні апаратні процедури: інноваційні послуги з'являються в Харкові з помітним запізненням.

Аналогів створюваному кабінету у місті Харкові немає. Послугу фото-омолодження не пропонує жоден салон міста, фото-епіляція представлена тільки в одному центрі естетичної хірургії і косметології, орієнтованому на клієнтів з дуже високими доходами.

Наше підприємство буде орієнтуватися не тільки на дуже забезпечених клієнтів, але і на споживачів з доходами середнього рівня. Створюваний кабінет апаратної косметології «Light Touch» за рівнем цін буде відноситися до сегменту салонів краси «бізнес-класу», пропонуючи при цьому унікальні послуги на складному і дорогому обладнанні. Вартість процедур у нашому косметологічному кабінеті в середньому суттєво нижче, ніж у основного конкурента.

Місія нашої компанії - надання клієнтам високоякісних косметологічних послуг за розумною ціною з використанням кращого обладнання. Політика ціноутворення, висока якість послуг, залучення висококласних фахівців забезпечать стабільний попит на пропоновані нами послуги.

Ринок косметологічних послуг знаходиться на стадії формування, так як і культура відвідування салонів краси і спеціалізованих кабінетів. Це створює унікальні можливості для завоювання ринку. При цьому важливим є те, що потреба в даних послугах зростає зі зростанням доходів населення. Фахівці прогнозують збільшення місткості ринку за обраними нами сегментами.

Кабінет апаратної косметології «Light Touch» буде організований у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Це обумовлено тим, що у створюваного підприємства три засновника, які здійснюють свої вкладення в грошовій формі і основними засобами (приміщення).

З урахуванням вартості приміщення (255 тис. грн.) інвестиції в створення кабінету апаратної косметології «Light Touch» складуть 546 тис. грн. Крім приміщення засновники мають у своєму розпорядженні грошові кошти в розмірі 128510 грн. Потреба в позиковому капіталі становить 150 тис. грн. На цю суму передбачається отримати кредит в банку під заставу приміщення.

Для забезпечення беззбиткової діяльності підприємству необхідно в рік здійснювати послуги на суму 289 тис. грн. Цей показник істотно нижчий планового обсягу продажів (795 тис. грн.). Запас фінансової стійкості становить 505 тис. грн. При цьому кабінет буде працювати в умовах 25-45% завантаження, що дозволить задовольнити попит, якщо він перевищить прогнозовану величину.

Запропонований в бізнес-плані проект створення кабінету апаратної косметології характеризується високою прибутковістю. Однією з причин такої прибутковості є інноваційність запропонованої послуги, але, разом з тим, цей фактор є і джерелом підвищеного ризику. Однак аналіз споживчого ринку міста Харкова, динаміка розвитку сучасної апаратної косметології і досвід інших міст України дозволяє говорити про те, що даний ризик невеликий.

Розрахована ємність ринку набагато перевищує прогноз збуту - півторамільйонне місто зможе забезпечити необхідний обсяг попиту. Підприємство буде проводити рекламні заходи, крім того, ефективне надання послуг і задоволеність клієнтів будуть найкращою рекламою.

Показники рентабельності досить великі і зростають по роках, що свідчить про привабливість бізнесу. Підприємство можна охарактеризувати як платоспроможне і фінансово стійке. Коефіцієнти ліквідності (особливо термінової ліквідності) перевищують нормативні значення, що пов'язано з невеликими розмірами поточних зобов'язань.

Чистий грошовий потік становить 621 тис. грн. Термін окупності нашого кабінету апаратної косметології дорівнює 2 роки і 3 місяці. Цей показник включає в себе і термін окупності приміщення. Без урахування вартості приміщення термін окупності складе трохи більше року.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) за запропонованим проектом дорівнює 67%. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 2,1.

Розраховані показники свідчать про високу ефективність запропонованого проекту та його інвестиційну привабливість.

**Послуга**

Створюваний кабінет апаратної косметології «Light Touch» пропонує ринку дві послуги: фото-епіляцію і фото-омолоджування. Дані послуги з'явилися на ринку близько 15 років тому, що було пов'язано з прагненням людей «виглядати бездоганно». Незважаючи на те, що ці послуги активно пропонуються в багатьох великих містах (наприклад, в Києві більшість елітних салонів краси пропонують своїм клієнтам ці послуги), даний напрямок в місті Харкові нерозвинений.

Послуги є не тільки косметологічними, але й носять лікувальний характер. Вони можуть прописуватися лікарями у випадках надмірного росту волосся через гормональні порушення, вугрові висипки і інші запалення.

Суть фото-епіляції полягає у впливі спалаху високо-інтенсивного світла на пігмент меланін, який міститься в волоссі.

Спалах триває милі секунди, але цього часу достатньо для того, щоб структури волосяної цибулини нагрілися і загинули. Але в шкірі людини закладені резерви волосяних цибулин в стані спокою. Через 3-4 тижні з'являється друга хвиля волосся, тому процедура епіляції повторюється. Для досягнення найкращого ефекту необхідно пройти курс з 6-7 сеансів. Після проведення курсу фото-епіляції ріст волосся припиняється на 5-6 років.

До переваг методу відносяться його висока ефективність, універсальність, безболісність, вплив без пошкодження шкіри і підшкірних структур.

На ринку послуг епіляції існують і інші методи її проведення: електро- епіляція, лазерна епіляція, біо-епіляція. Ці методи дешевше, але дають значно менший ефект. Пропонована послуга орієнтована на споживачів з доходом вище середнього. Однак вона конкурентоспроможна за рахунок своєї високої ефективності і безболісності.

Фото-омолодження - це лікувальна процедура для профілактики і усунення вже наявних проявів старіння шкіри, пов'язаних зі шкідливою дією ультрафіолетових променів. Це неминучий процес, що проявляється в появі пігментних плям, дрібних зморшок, як правило, на обличчі, шиї, кистях рук.

До винаходу фото-омолодження поліпшити стан шкіри можна було лише за допомогою дуже травматичних процедур: лазерної шліфовки, глибоких пілінгів. Будь-яке з цих втручань супроводжується відчуттям болю і дискомфорту, призводить до утворення кірок, набряків, рубців, і вимагає перебування в стаціонарі і тривалого періоду відновлення.

Фото-омолодження розроблялося спеціально для активних людей, які не можуть надовго перебудовувати свій спосіб життя, відриватися від роботи і домашніх турбот. Головні переваги цієї процедури: висока ефективність і дбайливе ставлення до шкіри. В основі методу лежить фізична властивість імпульсів високо-інтенсивного світла з певною довжиною хвиль проникати і поглинатися структурами шкіри. При цьому шкіра не пошкоджується, активізується нормальна фізіологічна діяльність всіх компонентів клітин, руйнуються небажані накопичення пігменту, підвищується опірність шкіри до інфекцій.

Обидві послуги будуть надаватися з використанням одного апарату Titanium Light Smart, що відповідає міжнародним стандартам сертифікації. Для здійснення діяльності буде отримана ліцензія на надання медичних послуг.

Послуги фото-епіляції і фото-омолодження є інноваційними, тому значна частина потенційних клієнтів про них навіть не знають. З ростом інформованості споживачів попит на дані послуги буде постійно збільшуватися. Послуги будуть надаватися на ринку косметологічних послуг міста Харкова. Мала насиченість ринку і унікальність послуги є причиною її високої рентабельності.

За оцінками фахівців витрати на обладнання можуть окупитися менше ніж за півроку.

**Компанія**

Кабінет апаратної косметології «Light Touch» буде розташовуватися на Московському проспекті в районі Кінного ринку у власному приміщенні. На даний момент цей район активно розвивається, з'являється безліч підприємств сфери послуг. Це пов'язано з близькістю до центру міста і активним будівництвом нових житлових будинків, розрахованих на заможних покупців. Поруч з косметологічним кабінетом є зручне місце для паркування автомобілів. Недалеко розташована станція метро «Площа Повстання».

У приміщенні будуть знаходитися кабінет для процедур, кімната відпочинку і очікування, санвузол і приймальня. Під основним приміщенням розташований підвал, який в перспективі може бути використаний для розширення діяльності та створення кабінетів для інших процедур, так як закуповується обладнання, яке може використовуватися в поєднанні з іншими косметичними лініями. Дані можливості будуть використані в довгостроковій перспективі.

Кабінет апаратної косметології «Light Touch» виходить на ринок косметологічних послуг Харкова, який, на думку фахівців, не є насиченим, хоча конкуренція існує. Фото-епіляція представлена тільки в одному елітному косметологічному центрі, а послуга фото-омолодження взагалі не представлена, тому аналогів створюваному кабінету немає.

Наше підприємство буде орієнтуватися не тільки на дуже забезпечених клієнтів, але і на споживачів з доходами середнього рівня. Це дозволить залучити максимальну кількість клієнтів, так як цей сегмент ринку ще мало насичений не тільки в Харкові, але і в Україні в цілому.

Процедури будуть проводити досвідчені лікарі-косметологи. Ці фахівці пройдуть спеціальну підготовку і будуть навчені роботі на конкретному обладнанні в спеціалізованому центрі постачальника обладнання.

Рентабельність на ринку косметологічних послуг становить від 15% до 40%, але рентабельність по запропонованим нами послугам оцінюється вище.

Місія нашої компанії - надання клієнтам високоякісних косметологічних послуг за розумною ціною з використанням кращого обладнання. Основною метою компанії є завоювання лідерства на ринку косметологічних послуг Харкова в сегменті фото-епіляції і фото-омолодження протягом першого року існування.

**Ринок збуту**

Індустрії салонів краси в сучасному форматі - трохи більше двадцяти п’яти років. Причому цей бізнес може бути високо-рентабельним. Так, за оцінками експертів, грамотний власник салону бізнес-класу може заробляти на місяць від 3 до 12 тисяч доларів, однак на практиці домогтися подібного успіху вдається далеко не кожному.

Що стосується клієнтів подібних салонів, то, згідно з дослідженням експертів, це, в першу чергу, представники забезпечених верств населення, де на кожного члена сім'ї припадає від 300 доларів і вище. Типова відвідувачка салону бізнес-класу освічена, має свою справу або займає відповідальну посаду і при цьому, що дуже важливо, молода: їй від 20 до 45 років. Це важливо, тому що саме зараз закладається культура відвідування подібних закладів, і для дітей нинішніх молодих відвідувачок салон стане вже невід'ємною частиною життя.

Косметичні кабінети десять-п’ятнадцять років тому відкривалися при перукарнях та тренажерних залах для мінімізації витрат. Сьогодні підвищеним попитом користуються спеціалізовані кабінети, куди клієнт може прийти і отримати конкретну послугу.

Українські жінки витрачають на відвідування салонів краси в три рази більше європейок, в середньому 13% свого доходу. Вони непогано розбираються в послугах і обладнанні і прагнуть отримати бажаний результат незалежно від вартості послуг.

Ємність ринку косметологічних послуг оцінити складно, так як багато салонів краси надають масу побічних послуг, таких як консультації лікарів, психологів, діагностичні процедури. Крім того, поширена приватна практика.

Нами була проведена оцінка ємності ринку послуг фото-епіляції і фото-омолодження на основі статистичної інформації про демографічну ситуацію в м. Харкові та експертних оцінок зацікавленості населення в даних послугах (табл. 16.1 і 16.2).

Клієнтами фото-епіляції вважаються жінки у віці від 25 до 55 років і чоловіки від 25 до 40 років, а - фото-омолодженню - тільки жінки від 35 до 55 років. Хоча не виключена можливість появи чоловіків, охочих стати клієнтами фото-омолодження, наприклад, акторів, публічних осіб.

Таблиця 16.1. Ємність ринку косметологічних послуг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники | жінки | чоловіки | всього |
| 1. | Чисельність населення, осіб | 782 989 | 672 011 | 1 455 000 |
| 2. | Частка населення релевантної вікової групи | 53,5% | 21,4% | - |
| 3. | Частка населення з доходами вище середнього рівня | 19,5% | 19,5% | - |
| 4. | Частка зацікавлених у послугах клієнтів | 75,0% | 15,0% | - |
| 5. | Потенційне число клієнтів, осіб | 61 264 | 4 206 | 65 470 |
| 6. | Середня кількість процедур на 1 клієнта | 4 | 4 | - |
| 7. | Загальна кількість процедур | 245 056 | 168 26 | 261 882 |
| 8. | Середня вартість 1 процедури, грн. | 718 | 718 | - |

Таблиця 16.2. Ємність ринку послуг фото-омолодження

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показники | Значення |
| 1. | Чисельність жіночого населення, осіб | 782 989 |
| 2. | Частка населення релевантної вікової групи | 30,4% |
| 3. | Частка населення з доходами вище середнього рівня | 19,5% |
| 4. | Частка зацікавлених в послузі клієнтів | 10,0% |
| 5. | Потенційне число клієнтів, осіб. | 4 642 |
| 6. | Середня кількість процедур на 1 клієнта | 5 |
| 7. | Загальна кількість процедур | 23 208 |
| 8. | Середня вартість 1 процедури | 717,5 |

Сегментацію ринку косметологічних послуг можна провести за видами послуг і по класу салону.

Експерти виділяють наступні види послуг і їх частки на ринку:

догляд за шкірою (у т. ч. фото-омолоджування) - 35,6%;

перукарські послуги – 20,0%;

солярій - 11,7%;

манікюр та педикюр - 8,7%;

епіляція (у т. ч. фото-епіляція) - 8,4%;

масаж - 5,3%;

корекція фігури - 3,6%;

інше - 6,7%.

За рівнем застосовуваних технологій і вартості послуг салони краси та косметологічні кабінети поділяють на 3 основні класи: «економ», «бізнес» і «еліт». Престижні салони бізнес-класу і медико-косметологічні центри, що надають дорогі послуги, окупаються швидше, але вимагають великих початкових вкладень.

Наш кабінет апаратної косметології буде позиціонуватися в ціновому сегменті салонів «бізнес-класу».

Ринок косметології активно розвивається і відкритий для інноваційних послуг. Ємність ринку за обраними нами сегментами буде збільшуватися. Все це говорить про доцільність створення кабінету апаратної косметології «Light Touch».

**Аналіз конкурентів**

Ринок косметологічних послуг Харкова, на думку фахівців, знаходиться на стадії формування. Він виник як «дорога іграшка» дружин і дочок багатих людей, але багато із підприємств не змогли пройти перевірку часом. Через відтік кваліфікованих кадрів закрилося кілька великих косметологічних центрів.

У Харкові більше 50 салонів краси, центрів косметології та спеціалізованих кабінетів (ми не розглядаємо звичайні перукарні, що пропонують манікюр і деякі інші косметологічні послуги). Однак вони не можуть задовольнити існуючий попит на складні апаратні процедури, тому що інноваційні послуги з'являються в Харкові з помітним запізненням. До сих пір на півторамільйонне місто лише в одному косметологічному центрі «Беатріс» представлена фото-епіляція, причому черга розписана на кілька тижнів вперед. Лазерну епіляцію пропонують тільки 3 салони. Послуг фото-омолодження на ринку немає взагалі. За даною послугою багатьом людям доводиться їздити до Києва, Дніпропетровську та в інші міста.

Салони і кабінети працюють зазвичай у формі приватних підприємств, товариств з обмеженою відповідальністю, або як приватні підприємці.

**Фото-епіляція**

На ринку існує 4 способи проведення епіляції: лазерна, фото, біо і електро-епіляція. Перші два способи називають ще світловою епіляцією. Як виявилося, загальновизнано дешевий метод біо-епіляції через свій виключно короткочасний косметичний ефект виявився в більшості випадків найдорожчим.

Крім того, при біо-епіляції може спостерігатися вростання волосся. Метод електро-епіляції є най тривалішим і найболючішим. Він дозволяє видалити волосся за 10-15 сеансів (на період 1,5-2 роки) і вигідний лише при епіляції зони бікіні і пахвових западин. При видаленні небажаного волосся на ногах і руках, а також на обличчі, тобто на більшій частині тіла, більш вигідна світлова епіляція. Свою роль тут зіграла її висока ефективність, що дозволяє за 3-8 процедур остаточно позбутися зайвого волосся.

Ціни на лазерну і фото-епіляцію схожі. При цьому в більшості випадків доступніше лазерна епіляція. Обмежувач тільки один - лазерна епіляція рекомендована лише при темному волоссі на світлій, практично білій шкірі.

Біо-епіляція і електро-епіляція пропонуються практично у всіх салонах краси і приватниками «на дому», але не можуть розглядатися в якості конкурентів фото-епіляції. Вони відносяться до недорогого цінового сегменту і вимагають частих повторних процедур. Світлова епіляція в кінцевому підсумку не тільки ефективніше, але і дешевше.

Таким чином, конкурентами «Light Touch» будуть чотири компанії, три з яких пропонують лазерну епіляцію. Це досить великі салони краси, які надають широкий спектр послуг. Вони відносяться до елітних закладів. Ціни на дані послуги у них дуже високі. Найбільш доцільним в даних умовах є вихід на середній ціновий сегмент. Ринок не є насиченим, жорсткої конкуренції немає і клієнтів вистачає всім.

**Фото-омолодження**

Прямих конкурентів даної послуги в Харкові немає - її просто ніхто більше не пропонує. Однак є безліч альтернативних способів видалення небажаного: пігментних плям, дрібних зморшок і інших наслідків впливу ультрафіолету. У сегменті апаратних процедур це, перш за все, пілінги і лазерні шліфовки. Дані методи можна порівняти за ціною. Послуги пілінгу і шліфування пропонують елітні салони, але вони не представлені в салонах середнього цінового рівня, на який орієнтований наш кабінет. Фото-омолодження є абсолютно безболісною, швидкою процедурою і не має побічних ефектів.

Проведений аналіз виявив низький рівень конкуренції в тих сегментах, на які буде орієнтований створюваний кабінет апаратної косметології. Це дозволяє зробити висновки про гарні ринкові перспективи нашого підприємства.

**Стратегія маркетингу**

Основою стратегії маркетингу є спеціалізація нашого кабінету - надання послуг фото-епіляції і фото-омолодження.

Ми прагнемо встановити конкурентоспроможну ціну на фото-епіляцію, що враховує ціни основного конкурента - центру естетичної медицини «Беатріс».

Ціни на процедури будуть залежати як від вартості одного спалаху, так і від їх числа. Наше обладнання Titanium Light Smart дозволяє здійснювати процедури з використанням меншого числа спалахів, що є ще однією з конкурентних переваг.

Ціна за один спалах різна в залежності від області тіла, на якій проводиться процедура. З огляду на те, що наш косметологічний кабінет буде позиціонуватися в середньому ціновому сегменті, ціна за один спалах буде приблизно на 20% нижче, ніж у конкурентів.

Порівняння цін на послуги фото епіляції в нашому кабінеті і в центрі «Беатріс» представлено нижче (табл. 16.3). Всі ціни наведені з урахуванням ПДВ.

Таким чином, вартість процедури в нашому косметологічному кабінеті в середньому нижче, ніж у основного конкурента. Завдяки такому рівню цін ми зможемо залучити в наш кабінет більше клієнтів. Ціни на фото-епіляцію будуть навіть трохи нижче цін на лазерну епіляцію у конкурентів. Це виправдано, тому що ми не відносимо наш кабінет до елітних. Ми пропонуємо унікальну послугу за доступною ціною.

На повторні процедури на одній і тій же ділянці будуть запропоновані наступні знижки:

на другу процедуру фото-епіляції на одній і тій же ділянці - 5%;

на третю процедуру фото-епіляції на одній і тій же ділянці - 10%;

на четверту процедуру фото-епіляції на одній і тій же ділянці - 15%;

на п'яту процедуру фото-епіляції на одній і тій же ділянці - 20%;

на шосту і всі наступні процедури фото-епіляції на одній і тій же ділянці - 25%.

Таблиця 16.3.Порівняння цін на фото-епіляцію

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область епіляції | Ціна за один спалах, грн. | | Кількість спалахів на одну процедуру | | Вартість однієї процедури, грн. | |
| Light Touch | Беатрiс | Light Touch | Беатрiс | Light Touch | Беатрiс |
| особа повністю | 11 | 15 | 30 | 40 | 330 | 600 |
| ноги | 8 | 10 | 400 | 600 | 3200 | 6000 |
| пахвові западини | 8 | 10 | 20 | 30 | 160 | 300 |
| область бікіні | 8 | 10 | 40 | 60 | 320 | 600 |

«Беатріс» пропонує в 2 рази більші знижки, але в кінцевому підсумку повний курс з 5-7 процедур в нашому кабінеті буде в середньому в 1,5 рази дешевше. Крім того, знижка в розмірі 50% може навіть відлякувати потенційного клієнта, так як встановлена ціна за перші процедури здається невиправдано завищеною.

Ціни на послуги фото-омолодження встановлені на рівні цін салонів міста Києва, що надають подібні послуги. Цей рівень цін забезпечує конкурентоспроможність в порівнянні з іншими послугами - пілінгом і лазерним шліфуванням. Ціни з урахуванням ПДВ наведені в таблиці 16.4.

Таблиця 16.4. Ціни на фото-омолоджування з урахуванням ПДВ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Область | Ціна за один спалах, грн. | Кількість спалахів на одну процедуру | Вартість однієї процедури, грн. |
| особа повністю | 10 | 100 | 1000 |
| лоб | 10 | 25 | 250 |
| шия | 10 | 50 | 500 |
| декольте | 10 | 75 | 750 |
| кисті рук | 10 | 70 | 700 |

Система знижок на послуги фото-омолодження така ж, як і для фото-епіляції.

Прогнозна структура попиту на послуги наступна (за часткою клієнтів):

* фото-епіляція: особа повністю - 35%; ноги - 20%; пахвові западини - 20%; область бікіні - 25%;
* фото-омолодження: особа повністю - 35%; лоб - 10%; шия - 25%; декольте - 15%; кисті рук - 15%.

Частки послуг епіляції і омолодження в загальній величині збуту прогнозуються в розмірі 72,3% і 27,6%. Відповідно за даною структурою можна розрахувати середні параметри по послугах (як середньозважені величини). Результати розрахунків представлені в таблиці 16.5, ціни наведені з урахуванням ПДВ.

Таблиця 16.5. Середні параметри по послугах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Послуга | Кількість спалахів на одну процедуру | Ціна за один спалах, грн. | Вартість однієї процедури, грн. |
| Фото-епіляція | 85 | 9,40 | 718 |
| Фото-омолодження | 72 | 10,00 | 717,5 |
| Середня по двох послугах | 81 | 9,57 | 717,9 |

Вартість комплексу процедур з епіляції і омолодження з урахуванням знижок представлена в таблиці 16.6. Вартість наведена з урахуванням ПДВ.

Таблиця 16.6. Вартість комплексу процедур з урахуванням знижок, грн.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № процедури | Вартість процедури з урахуванням знижок | | Вартість накопиченим підсумком | |
| Фото-епіляція | Фото-омолодження | Фото-епіляція | Фото-омолодження |
| 1 | 718,0 | 717,5 | 718,0 | 717,5 |
| 2 | 682,1 | 681,6 | 1400,1 | 1399,1 |
| 3 | 646,2 | 645,8 | 2046,3 | 2044,9 |
| 4 | 610,3 | 609,9 | 2656,6 | 2654,8 |
| 5 | 574,4 | 574,0 | 3231,0 | 3228,8 |

Послуги фото-епіляції і фото-омолодження є інноваційними, тому для ефективної роботи створюваного кабінету необхідна реклама. Причому повинна бути проведена ще й попередня реклама, щоб не опинитися без клієнтів в перші тижні роботи.

Попередня реклама буде здійснена за допомогою коротких роликів по радіо («Хіт ФМ», «Ретро FM Україна», «Радіо Мелодія Україна»). Ролики будуть транслюватися за тиждень до відкриття кабінету. Виробництво ролика обійдеться в 200 грн. Середня вартість секунди рекламного часу - 7 грн. Планується прокрутити 20 роликів по 15 секунд. Витрати на попередню рекламу складуть приблизно 2300 грн.

Надалі щомісяця буде здійснюватися реклама в жіночих журналах і газеті. Витрати на рекламу в місяць складають: 1500 грн. - на рекламу в журналах, 285 грн. - на рекламу в газеті.

У косметологічні кабінети люди часто приходять за порадою знайомих, які вже там були. Це можна використовувати для залучення клієнтів. Клієнтам, які прийдуть за порадою своїх знайомих, буде надаватися додаткова знижка - 5%. А та людина, за порадою якої приходять люди, отримає додаткову знижку в 7%.

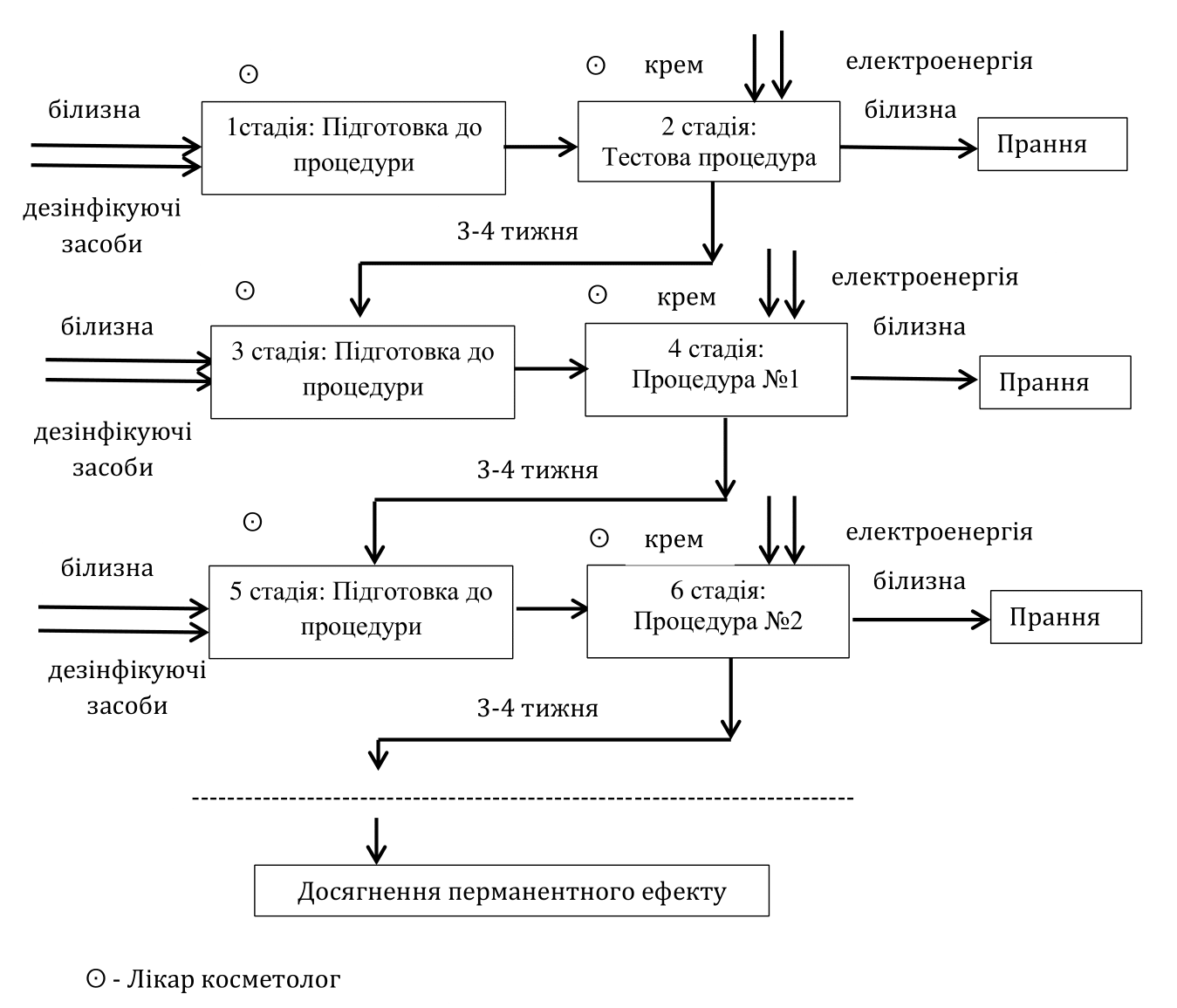
Створюваний кабінет апаратної косметології «Light Touch» за рівнем цін буде ставитися до сегменту салонів краси «бізнес-класу», пропонуючи при цьому унікальні послуги на складному і дорогому обладнанні. Описана вище політика ціноутворення і висока якість послуг повинні забезпечити стабільний попит.

**Виробництво**

Послуги фото-епіляції і фото-омолодження будуть надаватися за допомогою одного апарату - Titanium Light Smart, який купується у офіційного представника компанії-виробника в Україні. Приміщення, в якому буде організований кабінет апаратної косметології, є внеском одного з засновників в статутний фонд.

Послуги фото-епіляції і фото-омолодження не можуть надаватися одночасно. Тривалість процедур приблизно однакова, тому виробничу потужність можна розраховувати як максимальну кількість процедур, яку може бути надано протягом певного періоду часу, без поділу на фото-епіляцію і фото-омолодження. Схема технологічного процесу представлена на малюнку 16.1.

Виробничу потужність або пропускну здатність кабінету «Light Touch» розрахуємо на основі планового фонду часу і середньої тривалості однієї процедури. Кабінет працюватиме 12 годин на добу. Середня тривалість процедури становить 40 хвилин, отже, денна потужність кабінету - 18 процедур. Передбачається, що кабінет буде працювати 340 днів на рік, тому річна потужність становить 6120 процедур.



Мал. 16.1 Схема технологічних потоків

В основі надання послуг лежить вплив спалаху світла на шкіру і волосся, і спалах є, по суті, мінімальним обсягом надання послуги. Кількість спалахів для кожної конкретної процедури залежить від ділянки тіла (на якій проводиться епіляція або омолодження), волосяного покриву і особливостей шкіри пацієнта. Тому доцільно здійснювати розрахунок собівартості саме спалаху, а не процедури або комплексу процедур.

За технологією надання послуги фото-епіляція і фото-омолоджування практично ідентичні, збігаються і витрати. Різниця полягає лише у виборі лікарем-косметологом різних програм для цих процедур, тому собівартість спалахів для двох цих послуг однакова. Виходячи зі специфіки роботи кабінету, доцільно розраховувати тільки повну собівартість або собівартість реалізації.

Змінними витратами для послуг фото-епіляції і фото-омолодження будуть витрати матеріалів (витрата ресурсу лампи, крем, дезінфікуючі засоби та інші витратні матеріали), витрати на електроенергію і заробітна плата лікарів-косметологів з відрахуваннями.

Лампи для фото-омолодження і фото-епіляції коштують 18000 грн. і розраховані на 30000 спалахів, відповідно витрати ресурсу лампи на 1 спалах становлять 0,6 грн. Вартість витратних матеріалів для однієї процедури становить 65 грн. В середньому процедура складається з 81 спалаху, тобто витрата матеріалів на спалах становить 0,8 грн. Згідно з технічними характеристиками обладнання на 1 спалах витрачається 0,15 кВт електроенергії. Таким чином, сумарні матеріальні витрати складають 1,4 грн. Вартість 1 кВт / год складає 0,156 грн., Отже, витрата електроенергії на один спалах - 0,023 грн.

В структурі заробітної плати лікарів є як змінна частина (8% від вартості операції), так і постійна (місячний оклад), тому витрати на оплату праці на 1 спалах розраховані шляхом ділення їх загальної суми, взятої з розділу «Організаційний план» ( табл. 16.10.), на число спалахів згідно з прогнозом продажів на перший рік (табл. 16.14).

Всі постійні витрати взяті в розрахунку на рік. Амортизація розрахована відповідно до норм, встановлених Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств». По-елементний розрахунок амортизації представлений в додатку.

Розрахунок інших постійних місячних витрат представлений в таблиці 16.7.

Таблиця 16.7. Перелік щомісячних витрат, грн.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаття витрат | Витрати за місяць | Витрати за рік |
| Послуги зв'язку | 100 | 1 200 |
| Послуги з ведення бухгалтерського обліку | 250 | 3 000 |
| Оплата комунальних послуг | 400 | 4 800 |
| Витрати на рекламу | 1 500 | 18 000 |
| Інші витрати | 1 000 | 12 000 |

Таблиця 16.8. Розрахунок собівартості реалізації одного спалаху, грн.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статті витрат | Змінні | Постійні |
| 1. Зарплата лікарів з відрахуваннями | 1,178 |  |
| 2. Витрати матеріалів | 1,400 |  |
| 3. Витрати електроенергії | 0,023 |  |
| 4. Амортизація |  | 82 209,6 |
| 5. Відсотки за кредит |  | 21 000 |
| 6. Зарплата адміністративного персоналу з відрахуваннями |  | 36 990 |
| 7. Послуги зв'язку |  | 1 200 |
| 8. Послуги з ведення бухгалтерського обліку |  | 3 000 |
| 9. Оплата комунальних послуг |  | 4 800 |
| 10. Витрати на рекламу |  | 18 000 |
| 11. Інші витрати |  | 12 000 |
| Разом витрати | 2,601 | 179 199,6 |
| Повна реалізаційна собівартість 1 спалаху | 4,135 | |

Розрахунок повної собівартості реалізації одного спалаху наведено в таблиці 16.8. Повна собівартість одного спалаху дорівнює 4,135 грн. У структурі собівартості змінні витрати складають 62,9%, а постійні - 37,1%.

На основі наведених вище розрахунків можна визначити точку беззбитковості в натуральному вираженні (кількість спалахів) і в вартісному вираженні (рівень беззбитковості).

Розрахунок процентних виплат представлений в стратегії фінансування (табл. 16.20.), а розрахунок оплати праці адміністративного персоналу - в організаційному плані (табл. 16.10).

Таблиця 16.9. Розрахунок точки беззбитковості

|  |  |
| --- | --- |
| Показники | Значення |
| Постійні витрати, грн. | 179 199,6 |
| Змінні витрати на 1 спалах, грн. | 2,60 |
| Середня ціна 1 спалаху без ПДВ, грн. | 7,97 |
| Точка беззбитковості (кількість спалахів), шт. | *33 366* |
| Чиста виручка за рік, грн. | 795 614,6 |
| Річні змінні витрати, грн. | 303 754,6 |
| Маржинальний прибуток за рік, грн. | 491 860 |
| Питома вага маржинального прибутку в чистій виручці | 0,618 |
| Рівень беззбитковості (обсяг реалізації), грн. | 289 866,6 |

Таким чином, для забезпечення беззбиткової діяльності підприємству необхідно в рік здійснювати послуги на суму 289 866,6 грн., Що відповідає 33 366 спалахів. Ці показники суттєво нижче планового обсягу збуту (795 615 грн. або 116 788 спалахів). У підприємства є запас фінансової стійкості, який становить 505 748,4 грн. (64%).

**Організаційний план**

Кабінет апаратної косметології «Light Touch» буде організований у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Це обумовлено тим, що у створюваного підприємства три засновника, які здійснюють свої вкладення в грошовій формі і основними засобами (приміщення). Товариства з обмеженою відповідальністю є досить поширеною організаційно-правовою формою для косметологічної галузі, особливо, якщо проект є капіталомістким.

Всі три засновника є фізичними особами. Частки засновників становлять 68%, 16% і 16%. Найбільша частка належить учаснику, який здійснює внесок у вигляді приміщення.

Керувати кабінетом буде один із засновників, який і буде директором нашого суспільства з обмеженою відповідальністю. На нього будуть покладені адміністративні функції, поточне управління і взаємодія з державними органами. Крім того, буде введена посада адміністратора, який буде спілкуватися з клієнтами та виконувати обов'язки секретаря.

Всі стратегічні рішення, а також рішення, пов'язані зі значними витратами, будуть прийматися засновниками підприємства шляхом проведення зборів учасників.

Крім високотехнологічного і якісного обладнання для ефективної роботи косметологічного кабінету необхідні грамотні фахівці. У нашому кабінеті працюватимуть два досвідчених лікаря-косметолога, які пройдуть спеціальну підготовку для роботи на обладнанні Titanium Light Smart. Підготовка здійснюється постачальником обладнання. Наявність двох лікарів дозволить забезпечити щоденну роботу кабінету з 9:00 до 21:00. Даний режим роботи обраний для зручності клієнтів.

Для ведення бухгалтерського та податкового обліку будуть використовуватися послуги стороннього фахівця. Вводити в штат бухгалтера недоцільно, так як обсяг роботи незначний. На підприємстві також буде працювати одна прибиральниця з неповною зайнятістю (0,5 ставки).

Оплата праці лікарів буде здійснюватися за принципом «ставка +%», що є нормою для галузі і є додатковим стимулом для працівників. Постійна частина заробітної плати становить 1000 грн. Відсоток для кожного з лікарів встановлюється на рівні 8% від виручки за наданими їм послуг. Оплата праці директора, адміністратора і прибиральниці буде проводитися на основі встановлених окладів - 1100 грн., 1000 грн. і 300 грн. відповідно.

Таблиця 16.10. Витрати на оплату праці співробітників, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Зарплата директора | 13200 | 13200 | 13200 | 13200 | 13200 |
| 2. Зарплата адміністратора | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 |
| 3. Зарплата лікарів: | 100379 | 131594 | 142511 | 154325 | 167459 |
| - оклад | 24000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 |
| - відсоток від виручки (8%) | 76379 | 107594 | 118511 | 130325 | 143459 |
| 4. Зарплата прибиральниці (півставки) | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 | 1800 |
| 5. Разом заробітна плата | 115379 | 146594 | 157511 | 169325 | 182459 |
| 6. Нарахування (37%) | 42690 | 54239 | 58279 | 62650 | 67509 |
| 7. Загальний фонд оплати праці | 158069 | 200834 | 215791 | 231975 | 249969 |

Розрахунок заробітної плати всіх співробітників представлений в таблиці 16.10. Змінна частина заробітної плати лікарів розрахована на основі прогнозу продажів (табл. 16.14).

Витрати на оплату праці будуть щорічно зростати, так як підприємство буде нарощувати обсяги надання послуг. Середньомісячна зарплата лікаря в 1-му році складе 4182 грн., а в 5-тому році вже буде дорівнювати 6977 грн. Така політика в області оплати праці покликана підвищити зацікавленість працівників та утримати їх в компанії.

**Юридичний план**

На думку фахівців доцільно відкривати салони краси та косметологічні кабінети в формі приватних підприємств або товариств з обмеженою відповідальністю. Так як у нашого кабінету три засновника, то найбільш доцільною організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю.

Для того щоб почати роботу, необхідно здійснити наступні дії:

* зареєструвати підприємство в райвиконкомі як товариство з обмеженою відповідальністю;
* представити в районну адміністрацію свідоцтво про власність на приміщення, в якому буде знаходитися кабінет апаратної косметології (один із засновників здійснює свій внесок до статутного фонду у вигляді приміщення, яке перебуває в його власності);
* до початку ремонтних робіт показати приміщення співробітникам районної санітарно-епідеміологічної станції (СЕС) і пожежної частини, щоб вони зробили припис про те, що необхідно доопрацювати;
* після проведення ремонтних робіт отримати дозвіл у перерахованих вище перевіряючих структур;
* отримати ліцензію Міністерства охорони здоров'я, так як послуги, що надаються нашим кабінетом, відносяться до медичних.

Для реєстрації підприємства і отримання медичної ліцензії ми скористаємося послугами спеціалізованої юридичної фірми.

При створенні кабінету і проведенні ремонтних робіт будуть враховані вимоги основних регламентуючих документів.

Розмір річної виручки (вона, починаючи з другого року, перевищує 1 млн. грн.) не дозволяє підприємству використовувати спрощену систему оподаткування. Таким чином, підприємство буде знаходитися на загальній системі оподаткування.

Ризики та винагороди серед учасників будуть розподілятися пропорційне часткам у статутному капіталі. Директором підприємства буде той із засновників, чия частка найбільша - він здійснює внесок до статутного фонду у вигляді власного приміщення. Ця людина є грамотним фахівцем і розбирається в індустрії краси.

**Оцінка ризику та страхування**

Запропонований в бізнес-плані проект створення кабінету апаратної косметології характеризується високою прибутковістю. Однією з причин такої прибутковості є інноваційність запропонованої послуги, але, разом з тим, цей фактор є джерелом підвищеного ризику.

Таблиця 16.11. Види ризиків і можливі шляхи їх мінімізації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види ризиків | Оцінка ризиків | Види страхування та шляхи мінімізації |
| Поява нових конкурентів. | Дуже висока ймовірність і можливі негативні наслідки. | Активне просування послуг. Формування репутації підприємства. Об'єктивні бар'єри входу на ринок, пов'язані з високою вартістю обладнання. |
| Ризики, пов'язані зі злочинністю. | Середня ймовірність, аналогічний більшості інших підприємств. | Створення системи безпеки для закупівель, виробництва та продажів, в т.ч. захист комерційної інформації, контроль якості та виконання угод. |
| Ризик появи нових технологій надання аналогічних послуг. | Середня ймовірність. Нові технології, звичайно з'являться, але невідомо наскільки скоро. | Постійне вивчення ринку, спеціальної літератури, відвідування виставок обладнання для косметології. Створення амортизаційного фонду та інших резервів для придбання нового обладнання |
| Ризик посилення законодавства в сфері надання медичних послуг. | Низька ступінь ймовірності. | Висока кваліфікація співробітників. Сертифіковане обладнання. Контроль відповідності санітарно-гігієнічним нормам шляхом укладення спеціального договору з санепідемстанцією. |
| Існує ризик шкоди здоров'ю клієнта. | Дуже низький ступінь ймовірності. | Особливості технології та висока якість обладнання. Висока кваліфікація персоналу, його спеціальне навчання. |
| Ризик стихійних лих. | Низька ступінь ймовірності. | Постійне вивчення ситуації на всіх рівнях. Створення амортизаційного фонду та інших резервів. |

Запропоновані послуги можуть бути просто не прийняті ринком. Однак аналіз споживчого ринку міста Харкова, динаміка розвитку ринку і досвід інших міст України дозволяють говорити про те, що даний комерційний ризик невеликий.

Розрахована ємність ринку набагато перевищує прогноз збуту - півторамільйонне місто зможе забезпечити необхідний обсяг попиту.

Підприємство буде проводити рекламні заходи, крім того, ефективне надання послуг і задоволеність клієнтів будуть найкращою рекламою.

Деякі види ризиків, а також можливі шляхи їх страхування представлені в таблиці 16.11. Існують і інші ризики, властиві практично всім підприємствам в нашій країні: нестабільність законодавства, кредитні ризики та інші. Управління даними ризиками знаходиться поза компетенцією підприємства.

В цілому, ризик цього бізнесу можна оцінити як ризик з середнім ступенем ймовірності. Пропоновані заходи покликані знизити рівень ризику.

**Фінансовий план**

**Прогноз продажів**

Прогноз продажів складений на п'ять років на основі найбільш вірогідного прогнозу попиту на послуги. План на перший рік передбачає проведення в середньому 20 процедур фото-епіляції і 9 процедур фото-омолодження в тиждень. Передбачається, що фото-епіляція буде більш затребуваною послугою, ніж фото-омолоджування. Співвідношення між цими послугами буде дещо змінюватися по роках, але в середньому на епіляцію припадатиме 75% продажів, а на омолодження - 25%. Для одного клієнта середнє число процедур становить чотири процедури по фото-епіляції і п'ять процедур по фото-омолодженню. Середні параметри по послугах взяті з розділу «Стратегія маркетингу».

Таблиця 16.12. Прогноз продажів за послугою фото-епіляції

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кількість клієнтів | 250 | 375 | 413 | 454 | 500 |
| Кількість процедур | 1 000 | 1500 | 1 652 | 1 816 | 2 000 |
| Кількість спалахів | 84 500 | 126 750 | 139 594 | 153 452 | 169 000 |
| Виручка з ПДВ, грн. | 664 150 | 996 225 | 1 097 176 | 1 206 096 | 1 328 300 |
| Чиста виручка, грн. | 553 458 | 830 188 | 914 313 | 1 005 080 | 1 106 917 |

Передбачається, що в другому році приріст числа клієнтів за послугою фото-епіляції складе 50%, чому повинна сприяти реклама послуг і поширення інформації людьми, що вже пройшли комплекс процедур і переконалися в їх ефективності. Надалі щорічний приріст числа клієнтів становитиме 10%.

Таблиця 16.13. Прогноз продажів за послугою фото-омолодження

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кількість клієнтів | 90 | 108 | 119 | 131 | 144 |
| Кількість процедур | 450 | 540 | 595 | 655 | 720 |
| Кількість спалахів | 32 288 | 38 745 | 42 691 | 46 996 | 51 660 |
| Виручка з ПДВ, грн. | 290 588 | 348 705 | 384 221 | 422 966 | 464 940 |
| Чиста виручка, грн. | 242 156 | 290 588 | 320 184 | 352 472 | 387 450 |

У другому році за послугою фото-омолодження планується приріст числа клієнтів в розмірі 20%, а потім щорічний приріст повинен скласти 10%. Приріст пояснюється зростанням інформованості потенційних клієнтів.

Таблиця 16.14. Загальний прогноз продажів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кількість клієнтів | 340 | 483 | 532 | 585 | 644 |
| Кількість процедур | 1450 | 2040 | 2247 | 2471 | 2720 |
| Кількість спалахів | 116 788 | 165 495 | 182 285 | 200 448 | 220 660 |
| Виручка, грн. | 954 738 | 1 344 930 | 1 481 397 | 1 629 063 | 1 793 240 |
| Чиста виручка, грн. | 795 615 | 1 120 775 | 1 234 498 | 1 357 552 | 1 494 367 |

Таким чином, згідно з пропускною спроможністю, розрахованою в виробничому плані (6120 процедур в рік), кабінет буде працювати в умовах 25-45% завантаження, що дозволить задовольнити попит, якщо він перевищить прогнози.

**Прогноз доходів і витрат (прибутків)**

Прогноз доходів і витрат зроблений на основі прогнозу продажів і розрахунку собівартості (таблиця 16.8.).

Передбачається збільшувати витрати на рекламу на 5% щорічно. Інші постійні витрати прийняті однаковими на всі 5 років. За рахунок щорічного приросту обсягу продажів, при збереженні величини постійних витрат, чистий прибуток щорічно буде зростати.

Таблиця 16.15. Прогноз доходів і витрат, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Виручка | 954 737 | 1344930 | 1481397 | 1629062 | 1 793240 |
| ПДВ | 159 122 | 224155 | 246899 | 271510 | 298873 |
| Чиста виручка | 795 614 | 1120775 | 1234497 | 1357552 | 1494366 |
| Змінні витрати | 303 754 | 415849 | 454705 | 496743 | 543506 |
| Маржинальний прибуток | 491 860 | 704925 | 779791 | 860808 | 950860 |
| Адміністративні витрати | 45 990 | 45990 | 45990 | 45990 | 45990 |
| Витрати на збут | 18 000 | 18900 | 19845 | 20837 | 21879 |
| Амортизація | 81 909 | 65047 | 52401 | 42710 | 35177 |
| Виплата відсотків по кредиту | 21 000 | 14000 | 7000 | 0,0 | 0,0 |
| Інші операційні витрати | 12 000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 |
| Операційний прибуток | 312 960 | 548987 | 642555 | 739271 | 835813 |
| Інші доходи і витрати | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Прибуток до оподаткування | 312 960 | 548987 | 642555 | 739271 | 835813 |
| Податок на прибуток | 78 240 | 137246 | 160638 | 184817 | 208953 |
| Чистий прибуток | 234 720 | 411740 | 481916 | 554453 | 626860 |

**Прогнозний баланс**

Прогноз балансу складений на момент створення і на початок кожного року.

Вартість необоротних активів буде щорічно зменшуватися на величину амортизації. Передбачається, що розмір матеріальних запасів, дебіторська заборгованість, грошові кошти та кредиторська заборгованість будуть щорічно зростати в зв'язку зі збільшенням обсягу надання послуг, але не прямо пропорційно, а з деяким «кроком». У підприємства будуть незначні розміри як кредиторської, так і дебіторської заборгованості, що пов'язано зі специфікою бізнесу:

* обсяги закупівель матеріалів незначні і припускають повну оплату в момент покупки;
* клієнти оплачують послуги, як правило, відразу, без значних затримок;
* точність і своєчасність розрахунків з бюджетом.

Статутний капітал буде залишатися незмінним протягом усіх п'яти років. Чистий прибуток після виплати основної суми за довгостроковим кредитом не буде повністю розподілятися між власниками. Частина прибутку буде направлятися на формування оборотних коштів і інших активів (буде зростати величина нерозподіленого прибутку).

Таблиця 16.16. Прогноз балансу, грн.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття балансу | на момент створення | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **АКТИВИ** | **524080** | **480800** | **438041** | **393457** | **398410** | **405771** |
| Необоротні активи | 521880 | 439802 | 374587 | 322017 | 279139 | 243793 |
| - нематеріальні активи | 840 | 672 | 504 | 336 | 168 | 0,0 |
| - основні засоби | 521040 | 439130 | 374083 | 321681 | 278971 | 243793 |
| Оборотні активи | 2200 | 6100 | 8000 | 9900 | 11800 | 13700 |
| - матеріальні запаси | 1000 | 1200 | 1400 | 1600 | 1800 | 2000 |
| - дебіторська заборгованість | 0,0 | 2500 | 3000 | 3500 | 4000 | 4500 |
| - грошові кошти | 1200 | 2400 | 3600 | 4800 | 6000 | 7200 |
| Інші активи | 0,0 | 34897 | 55454 | 61539 | 107471 | 148277 |
| **ПАСИВИ** | **524080** | **480800** | **438041** | **393457** | **398410** | **405771** |
| Власний капітал | 374080 | 378800 | 385541 | 390457 | 394910 | 401771 |
| - статутний капітал | 374080 | 374080 | 374080 | 374080 | 374080 | 374080 |
| - нерозподілений прибуток | 0,0 | 4720 | 11461 | 16377 | 20830 | 27691 |
| Довгострокові зобов'язання | 150000 | 100000 | 50000 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Короткострокові зобов'язання | 0,0 | 2000 | 2500 | 3000 | 3500 | 4000 |
| - короткострокові кредити | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| - кредиторська заборгованість | 0,0 | 2000 | 2 500 | 3 000 | 3500 | 4000 |

**Прогноз руху грошових коштів**

Прогноз руху грошових коштів складений на основі прогнозу доходів і витрат і прогнозного балансу. Всі статті пов'язані з витратою коштів або зі зменшенням надходжень, відображені з негативним знаком. Передбачається, що протягом 5 років підприємство не матиме інвестиційної діяльності.

У статтях, пов'язаних зі зміною робочого капіталу, приріст кредиторської заборгованості відображено з плюсом, так як це викликає економію коштів.

Таблиця 16.17. Прогноз руху грошових коштів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Засоби по видам діяльності | | | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | 5 | |
| **Основна діяльність** | | | |  | | | | | | | | |
| 1 | Виручка від реалізації продукції | | | 954737 | | 1344930 | | 1481397 | | 1629062 | 1793240 | |
| 2 | ПДВ в ціні | | | -159122 | | -224155 | | -246899 | | -271510 | -298873 | |
| 3 | Чиста виручка | | | 795614 | | 1120775 | | 1234497 | | 1357552 | 1494366 | |
| 4 | Собівартість реалізованої продукції | | | -482654 | | -571787 | | -591942 | | -618281 | -658553 | |
| Засоби по видам діяльності | | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | | 5 |
| 5 | | Доходи від інших видів діяльності | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 |
| 6 | | Витрати від інших видів діяльності | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 |
| 7 | | Прибуток до оподаткування | 312960 | | 548987 | | 642555 | | 739271 | | | 835813 |
| 8 | | Податки | -78240 | | -137246 | | -160638 | | -184817 | | | -208953 |
| 9 | | Чистий прибуток | 234720 | | 411740 | | 481916 | | 554453 | | | 626860 |
| 10 | | Амортизація | 81909 | | 65047 | | 52401 | | 42710 | | | 35177 |
| *Потік грошей в результаті основної діяльності* | | | *316629* | | *476788* | | *534317* | | *597163* | | | *662037* |
| **Інвестиційна діяльність** | | |  | | | | | | | | | |
| 1 | | Кошти, виручені від продажу основних фондів | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 |
| 2 | | Кошти, виручені від продажу інвестицій | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 |
| 3 | | Отримання нового кредиту | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | 0,0 | | | 0,0 |
| *Потік грошей в результаті інвестування* | | | *0,0* | | *0,0* | | *0,0* | | *0,0* | | | *0,0* |
| **Фінансова діяльність** | | |  | | | | | | | | | |
| 1 | | Виплата дивідендів | -180000 | | -355000 | | -427000 | | -550000 | | | -620000 |
| 2 | | Погашення кредиту | -50000 | | -50000 | | -50000 | | 0,0 | | | 0,0 |
| *Потік грошей в результаті фінансування* | | | *-230000* | | *-405000* | | *-477000* | | *-550000* | | | *-620000* |
|  | | |  | | | | | | | | | |
|  | | |  | | | | | | | | | |
|  | | |  | | | | | | | | | |
|  | | |  | | | | | | | | | |
| Продовження Табл. 16.17. Прогноз руху грошових коштів | | | | | | | | | | | | |
| **Зміна робочого капіталу** | | |  | | | | | | | | | |
| 1 | | запасів | -200 | | -200 | | -200 | | -200 | | | -200 |
| 2 | | дебіторської заборгованості | -2500 | | -500 | | -500 | | -500 | | | -500 |
| 3 | | кредиторської заборгованості | 2000 | | 500 | | 500 | | 500 | | | 500 |
| Чиста зміна робочого капіталу | | | -700 | | -200 | | -200 | | -200 | | | -200 |
| Рух чистих ліквідних коштів | | | 85929 | | 71588 | | 57117 | | 46963 | | | 41837 |

Приріст дебіторської заборгованості і запасів навпаки пов'язаний з витрачанням грошей, тому ці потоки йдуть з мінусом. Чиста зміна робочого капіталу розрахована як сума зміни запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Стаття «Рух чистих ліквідних коштів» відображає суму потоків від всіх видів діяльності з урахуванням чистого зміни робочого капіталу. Дана стаття відображає потоки конкретного року без урахування залишку коштів на рахунку.

**Основні прогнозні фінансові коефіцієнти**

Для оцінки нашого бізнесу доцільно використовувати такі групи фінансових показників:

* показники рентабельності;
* показники ліквідності;
* показники фінансової залежності.

Розрахунок показників ділової активності не проводиться, так як розмір дебіторської та кредиторської заборгованості, а також запасів незначний. Розрахунок показників за трьома наведеними вище групами представлено в таблиці 16.18.

На основі розрахованих показників підприємство можна охарактеризувати, як платоспроможне і фінансово стійке. Коефіцієнти ліквідності (особливо термінової ліквідності) перевищують нормативні значення, що пов'язано з невеликими розмірами поточних зобов'язань. Показники рентабельності досить великі і зростають по роках, що свідчить про привабливість бізнесу.

Таблиця 16.18. Основні прогнозні фінансові коефіцієнти

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники | Формула розрахунку | Норма | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Рентабельність продажів,% | Чистий прибуток ÷ Чиста виручка × 100 | - | 29,5 | 36,7 | 39,0 | 40,8 | 41,9 |
| 2 | Рентабельність власного капіталу,% | Чистий прибуток ÷ Власний капітал × 100 | - | 62,7 | 108,7 | 125,0 | 142,0 | 158,7 |
| 3 | Коефіцієнт загальної ліквідності | Поточні активи ÷ поточні пасиви | 2 ÷ 3 | 3,05 | 3,2 | 3,3 | 3,3 | 3,4 |
| 4 | Коефіцієнт термінової ліквідності | (Грошові кошти + дебіторська заборгованість) ÷ поточні пасиви | 0,7 ÷ 0,8 | 2,4 | 2,6 | 2,7 | 2,8 | 2,9 |
| 5 | Коефіцієнт фінансової залежності | Позиковий капітал ÷ Власний капітал | ≤ 1 | 0,269 | 0,136 | 0,008 | 0,009 | 0,01 |

**Стратегія фінансування**

Перелік статей витрат, необхідних для організації і ведення бізнесу, представлений в таблиці 16.19. У таблиці відображені тільки основні групи витрат.

Вартість апарату для фото-епіляції і фото-омолодження відображена з урахуванням доставки і установки. У витрати на оргтехніку включені витрати на програмне забезпечення. Побутова техніка включає в себе прилади для обслуговування клієнтів і співробітників: чайник, холодильник і т. д.

Витрати на отримання медичної ліцензії та реєстрацію крім сплати державного мита включають в себе оплату послуг юридичної фірми.

Витрати на попередній маркетинг включають в себе попередню рекламу і витрати на оформлення вивіски.

Інвестиції в оборотні кошти мають на увазі закупівлю матеріальних запасів і формування залишку грошових коштів на рахунку. Інші витрати, які можуть виникнути при організації бізнесу, оцінені на рівні 3000 грн.

Кабінет апаратної косметології буде розташовуватися в приміщенні, що належить одному з власників підприємства. Це приміщення буде його внеском до статутного фонду. Ринкова вартість даного приміщення складає 255 000 грн.

Таблиця 16.19. Витрати на створення бізнесу

|  |  |
| --- | --- |
| Стаття витрат | Сума, грн. |
| 1. Апарат для фото-епіляції і фото-омолодження | 225 000 |
| 2. Ремонт приміщення | 20 000 |
| 3. Кондиціонер (з установкою) | 5 000 |
| 4. Меблі | 7 920 |
| 5. Оргтехніка | 4 000 |
| 6. Побутова техніка | 2 200 |
| 7. Встановлення сигналізації | 2 500 |
| 8. Отримання медичної ліцензії | 2 140 |
| 9. Державна реєстрація | 750 |
| 10. Попередній маркетинг | 6 300 |
| 11. Інвестиції у формування оборотних коштів | 2 200 |
| 12. Інші витрати | 3 000 |
| Разом | 278 510 |

Таким чином, з урахуванням вартості приміщення інвестиції в створення кабінету апаратної косметології «Light Touch» складуть 546 010 грн.

Крім приміщення засновники мають у своєму розпорядженні грошові кошти в розмірі 128 510 грн.

Потреба в позиковому капіталі становить 150 000 грн. На цю суму передбачається отримати кредит в банку під заставу приміщення, вартість приміщення дозволяє претендувати на кредит в такому розмірі. Процентна ставка по аналогічних кредитах становить 14% річних.

Таблиця 16.20. Схема виплат по кредиту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Сума кредиту (залишок на початок року), грн. | 150 000 | 100 000 | 50 000 |
| Виплата відсотків, грн. | 21 000 | 14 000 | 7 000 |
| Виплата «тіла» кредиту, грн. | 50 000 | 50 000 | 50 000 |

Передбачається повернути кредит за 3 роки, виплачуючи основну суму рівними частинами. Схема виплати відсотків і основної суми боргу представлена в таблиці 16.20.

У структурі капіталу створюваного підприємства 72,5% займають власні кошти. Щорічно частка позикових коштів буде знижуватися, так як брати нові кредити протягом прогнозного періоду (5 років) не планується.

Для обґрунтування ефективності пропонованого бізнес-плану були розраховані чистий дисконтований грошовий потік (NPV), термін окупності, внутрішня норма прибутковості (IRR) і індекс прибутковості (PI). Розрахунок NPV представлений в таблиці 16.21.

Капітальні вкладення протягом прогнозного періоду не плануються. Залишкова вартість обладнання та приміщення не включені у вхідний потік п'ятого року, так як подальша доля даного бізнесу поки не визначена. Це буде зроблено в майбутньому на основі аналізу кон'юнктури ринку. Можливо, кабінет буде працювати і далі, пропонуючи послуги фото-епіляції і фото-омолодження, а можливо будуть запропоновані нові послуги. Ставка дисконту прийнята рівною 26%, що є середнім значенням дисконту для вітчизняного бізнесу в даний час.

Таблиця 16.21. Розрахунок і обґрунтування чистого дисконтованого грошового потоку, грн.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Початкові інвестиції | 546010 | - | - | - | - | - |
| Чистий прибуток | - | 234720 | 411740 | 481916 | 554453 | 626860 |
| Амортизація | - | 81909 | 65047 | 52401 | 42710 | 35177 |
| Операційний грошовий потік | - | 316629 | 476788 | 534317 | 597163 | 662037 |
| Капітальні вклади | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Зміни в чистому робочому капіталі | - | 700 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Повернення кредиту | 0,0 | 50000 | 50000 | 50000 | 0,0 | 0,0 |
| Вільний грошовий потік (ГП) | -546010 | 265929 | 426588 | 484117 | 596963 | 661837 |
| Дисконтований ГП | -546010 | 211055 | 268700 | 242013 | 236845 | 208400 |
| NPV | -546010 | -334954 | -66254 | 175758 | 412604 | 621005 |

Таким чином, чистий дисконтований грошовий потік складе 621 тис. грн. Термін окупності нашого кабінету апаратної косметології дорівнює 2 роки і 3 місяці. Цей показник включає в себе і термін окупності приміщення. Без урахування вартості приміщення термін окупності складе трохи більше року.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) за запропонованим проектом дорівнює 67%. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 2,1.

Розраховані показники свідчать про високу ефективність запропонованого проекту та його інвестиційну привабливість.

## ГЛАВА 17. СТВОРЕННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ЕЛЕМЕНТІВ КРІПЛЕННЯ ДЛЯ ПРОФІЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ З ГІПСОКАРТОНУ

**Резюме**

ПП «STRONG» – новостворюване підприємство з виробництва елементів кріплення для профільних конструкцій з гіпсокартону. На підприємстві буде працювати 4 робітники із кваліфікацією штампувальників 4-го розряду, із середньою заробітною платою – 2 394 гривень, а загальні витрати на оплату праці складуть – 159 216,93 гривень на рік.

Для реалізації проекту необхідно 774 456 гривень, з урахуванням забезпечення обіговими коштами на перші 3 місяці роботи, з яких 274 456 гривень є власними коштами, а 500 000 гривень – залученими.

Строк окупності проекту, розрахований по показниках чистого прибутку, амортизації й обсягу інвестицій, складає 22 місяці. Сумарний дисконтований чистий грошовий потік у п'ятому році при ставці дисконтування 30% складе – 791 825 гривень. Середній плановий рівень прибутковості на початковому етапі – 20%.

**Компанія**

Новостворюване підприємство буде називатися – ПП «STRONG». Основною діяльністю підприємства є виробництво елементів кріплення для профільних конструкцій з гіпсокартону.

Дане підприємство належить до машинобудівної галузі. У цей час рівень прибутковості в даній галузі становить близько 20-25%. На прибутковість машинобудівної галузі, у першу чергу, впливає цінова ситуація на ринках сировини та матеріалів. Тому істотне зниження, останнім часом, вартості металопродукції дозволить підприємству зменшити витрати на виробництво продукції.

ПП «STRONG» – підприємство на ринку нове, тому сформованого іміджу та репутації в нього поки немає. Виходячи із цього, на початковому етапі, підприємство буде дотримуватися стратегії завоювання й налагодження міцних контактів з постійними клієнтами, заняття й утримання своєї ринкової частки.

ПП «STRONG» буде розташовуватися на окраїні м. Полтава, по вул. Великотирнівська. Місія ПП «STRONG» – забезпечення ринку, переважно м. Полтава якісними елементами кріплення для профільних конструкцій з гіпсокартону.

**Продукція**

Як вже говорилося в попередньому розділі, ПП «STRONG» буде займатися виробництвом елементів кріплення для профільних конструкцій з гіпсокартону.

На початковій стадії розвитку ПП «STRONG», планується випуск трьох видів виробів:

Таблиця 17. 1. Види виробів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вигляд | Характеристика |
| 1 |  | З'єднувач універсальний типу «краб» – використовується для з'єднання CD (ПП) профілю для гіпсокартону в поперечному напрямку. |
| 2 |  | Підвіс для підвісної стелі до перекриття, а також для кріплення CD (ПП) профілю для гіпсокартону до стін при облицюванні. |
| 3 |  | Підвіс прямий для профілю (короткий) – підвіс застосовується для кріплення підвісної стелі до перекриття, а також для кріплення CD (ПП) профілю для гіпсокартону до стін при облицюванні. |

Попит на продукцію підприємства досить стабільний і росте, як правило, у весняно-літній період у зв'язку зі збільшенням кількості ремонтів і продовженням будівельних робіт. Продукцію ПП «STRONG» можна віднести до недорогої (у порівнянні з конкурентами). Основною конкурентною перевагою продукції ПП «STRONG», на початковому етапі, є її досить висока якість і невисока ціна.

Якість продукції забезпечується завдяки використанню високоякісної оцинкованої сталі марки 08 КП, що відповідає державному стандарту – ДСТУ 14 918 – 80, а також високотехнологічного й економічного устаткування.

Надалі планується розширення асортименту продукції, зокрема, налагодження виробництва всіх існуючих видів кріплень для профілю гіпсокартонних систем.

**Ринки збуту продукції**

Основними споживачами продукції ПП «STRONG» є:

– мережі будівельних супермаркетів;

– будівельні організації;

– ремонтні бригади (у формі, як юридичних осіб, так і фізичних осіб підприємців);

– фізичні особи.

У цей час населення м. Полтава становить близько 350 000 чоловік. При середньостатистичній чисельності однієї родини в три людини, загальне число родин становить 116 666 родин, а відповідно й квартир та житлових будинків. Приблизно 1% щомісяця здійснює ремонт, а це – 1 166 квартир і будинків. Потреба у виробах на одну квартиру (будинок), у середньому:

1. з'єднувач універсальний типу «краб» – 50 штук;

2. підвіс прямий для профілю – 90 штук;

3. підвіс прямий для профілю (короткий) – 90 штук.

Таким чином, потенційний обсяг продажів складе близько 268 270 виробів на місяць.

**Конкуренція на ринках збуту**

Розглянута галузь досить стабільно розвивається. В останні 3-4 роки спостерігався ріст кількості придбаної нерухомості, який безсумнівно викликав потребу в проведенні ремонтів і як наслідок – потребу в нашій продукції.

Основними конкурентами ПП «STRONG» є:

- ТОВ «HADLEY UKRAINE» (м. Ланівці, Тернопільська обл.);

- ТОВ «Київ-Профіль» (м. Київ);

- ТОВ «Європрофіль UA» (м. Київ);

- Компанія «Формет» (м. Одеса).

Як було сказано раніше, основною конкурентною перевагою продукції ПП «STRONG», на початковому етапі, буде її досить висока якість і невисока ціна (за рахунок установлення націнки на порядок нижче, ніж у конкурентів). Характеристика основних конкурентів наведена в таблиці 17. 2. Як видно з таблиці 5.1., продукція ПП «STRONG» є значно дешевшою, ніж у конкурентів і нічим не поступається в якості. Це дозволить підприємству завоювати постійних клієнтів і зміцнитися на ринку.

Таблиця 17. 2. Характеристика основних конкурентів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва підприємств-конкурентів | Місце  розташування | Продукція | Ціна, грн./шт. |
| ТОВ «HADLEY UKRAINE» | м. Ланівці  Тернопільська обл. | «Краб»  «Підвіс»  «Підвіс короткий» | 1,72  0,69  0,55 |
| ПП «STRONG» | м. Полтава | «Краб»  «Підвіс»  «Підвіс короткий» | 1,69  0,59  0,51 |
| ТОВ «Європрофиль UA» | м. Київ | «Краб»  «Підвіс»  «Підвіс короткий» | 1,82  0,72  0,55 |
| Компанія «Формет» | м. Одеса | «Краб»  «Підвіс»  «Підвіс короткий» | 1,70  0,80  0,65 |
| ТОВ «Київ-Профіль» | м. Київ | «Краб»  «Підвіс»  «Підвіс короткий» | 1,9  0,75  0,60 |

**Стратегія маркетингу**

Продукція ПП «STRONG» буде реалізовуватися оптом, безпосередньо зі складу підприємства шляхом само вивезення замовником.

Основним підходом до ціноутворення буде вихід на ринок і заняття своєї ніші шляхом установлення цін нижче, ніж у конкурентів. Ціна на продукцію буде формуватися з розрахунку на 3-5% нижче, ніж у конкурентів на з'єднувач універсальний «краб», і на 12-15% - на довгий і короткий підвіси, але при цьому відповідати гарній якості й вимогам клієнтів.

Ціни на продукцію ПП «STRONG» з урахуванням ПДВ:

1) з'єднувач універсальний типу «Краб» – 1,69 грн.;

2) підвіс прямий для профілю – 0,59 грн.;

3) підвіс прямий для профілю (короткий) – 0,51.

Для постійних клієнтів буде передбачена система знижок з видачою дисконтних карток: при покупці з'єднувачів універсальних типу «Краб» від 5 000 шт., підвісів довгих і коротких від 7 000 шт. – дисконтна картка 5%.

**План виробництва**

Вид продукції що випускається – кріплення для профільних конструкцій для гіпсокартону трьох видів: з'єднувач універсальний типу «Краб», підвіс прямий для профілю, підвіс прямий для профілю (короткий). Продукція має широкий спектр застосування в будівництві, а також при проведенні ремонтних робіт.

Технологічна схема, що показує послідовність операцій перетворюючих вихідні матеріали в готовий продукт, представлена на мал. 17. 1.

1 стадія: Закупка матеріалу (оцинкованої сталі)

2 стадія: Прорізка матеріалу

3 стадія: Штамповка виробів

4 стадія: Фасування та упаковка в ящики

Мал.17.1. Технологічна схема виробництва

Як бачимо із технологічної схеми, виробничий процес закінчується на стадії фасування й пакування продукції, тому що відвантаження й вивіз продукції будуть здійснюватися замовником. Структура річного обсягу випуску продукції представлена в таблиці 17.3.

Таблиця 17. 3. Структура річного обсягу випуску продукції

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид продукції | Частка в загальному обсязі випуску, % | Частка в загальному обсязі випуску, шт. |
| «Краб» | 24 | 827 280 |
| «Підвіс» | 38 | 1 309 860 |
| «Підвіс короткий» | 38 | 1 309 860 |
| Усього | 100 | 3 447 000 |

Для організації виробництва необхідно виробниче приміщення (виробничий цех) загальною площею – 50 м2 і висотою в 4 м. а також спеціальне устаткування. Вартість 1 м2 виробничого приміщення становить 1 200 грн., і включає не тільки площу, але й усі необхідні комунікації: електропроводку, вентиляційну систему, опалення, підводку холодної та гарячої води, каналізацію.

Потреба в основних засобах для організації виробництва у таблиці 17. 4.

Таблиця 17. 4. Потреба в основних засобах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування | Кількість,  шт. | Вартість, грн. /шт. | Загальна вартість, грн. |
| Виробничий цех | 1 | 240 000 | 240 000 |
| Устаткування цеху | | | |
| Пресс кривошипний мод. КД- 2019 | 2 | 11 000 | 22 000 |
| Ножиці гільйотинні | 1 | 20 000 | 20 000 |
| Штамп 1512-4146 («Краб») | 1 | 22 000 | 22 000 |
| Штамп 1512-4147 («Підвіс») | 1 | 12 500 | 12 500 |
| Штамп 1512-4148 («Підвіс короткий») | 1 | 12 000 | 12 000 |
| Верстат слюсарний мод. 2280 | 1 | 2 200 | 2 200 |
| Стелаж секційний мод. 2287 | 1 | 1 000 | 1 000 |
| Інвентар (5% від вартості устаткування) | | | 4 585 |
| Усього | | | 336 285 |

Розрахунок виробничої потужності був здійснений на підставі технічних характеристик і можливостей устаткування (один виріб за 2 секунди). Передбачається 50% завантаження устаткування, робота в одну зміну тривалістю 12 годин. Дійсний фонд роботи устаткування складе – 1915 годин на рік. При цьому досягається наступний випуск продукції (табл. 17. 5.)

Таблиця 17.5. Виробнича потужність

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Період часу | Кількість виробів, шт. | | |
| «Краб» | «Підвіс» | «Підвіс короткий» |
| Година | 432 | 684 | 684 |
| Зміна | 5 184 | 8 208 | 8 208 |
| День | 5 184 | 8 208 | 8 208 |
| Місяць | 68 940 | 109 155 | 109 155 |
| Рік | 827 280 | 1 309 860 | 1 309 860 |
| Разом | 3 447 000 | | |

У таблиці 17.6. наведені результати розрахунків собівартості виробництва.

Таблиця 17. 6. Розрахунок собівартості виробництва

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Елементи витрат | У грошовому вираженні | У відносних одиницях, % |
| Матеріальні витрати | 1 487 755 | 86,4 |
| У тому числі: |  |  |
| – сировина й матеріали | 1 481 620 | 86,1 |
| – паливо та енергія | 6 135 | 0,4 |
| Заробітна плата з відрахуваннями | 159 217 | 9,3 |
| Амортизаційні відрахування | 51 173 | 2,9 |
| Витрати на ПР (поточний ремонт) | 917 | 0,1 |
| Витрати на КР (капітальний ремонт) | 4 585 | 0,3 |
| Разом | 1 703 647 | 99 |
| Невиробничі витрати (тара, збут, транспорт), 1% | 17 036 | 1 |
| Усього | 1 720 683 | 100 |

Постачальником оцинкованої сталі є ТОВ «Вітанд», м. Київ. Планується придбання листової оцинкованої сталі марки 08 КП (ДСТУ – 14918 – 80) наступних розмірів – 0,5 × 1000 × 2000 мм., вартість 1 листа – 65 грн. / лист.

Вихід готової продукції з 1 листа оцинкованої сталі: 50 шт. – «Крабів», 222 шт. – «Підвісів» та 267 шт. – «Підвісів коротких». Розрахунок собівартості одиниці продукції наведений у додатку.

**Організаційний план**

Організаційною формою ведення бізнесу ПП «STRONG» є індивідуальне підприємництво, тобто приватне підприємство з використанням найманих працівників. Організаційна структура підприємства буде простою (схема 17. 1.).

Директор

Штампувальник 1

Штампувальник 2

Штампувальник 3

Штампувальник 4

Схема 17. 1. Організаційна структура ПП «STRONG»

Очолювати ПП «STRONG» буде директор (власник). Підприємство буде працювати в однозмінному режимі, по 2 чоловіка у зміну, тривалість зміни – 12 годин. Годинна ставка оплати працівника – 12 грн., коефіцієнт преміювання – 1,25.

Таким чином, на ПП «STRONG» буде працювати чотири працівника із кваліфікацією – штампувальник 4-го розряду. У коло їхніх обов'язків буде входити:

– безпосередня робота за верстатом;

– виконання обов'язків начальника зміни раз на місяць;

– упакування готової продукції по закінченні зміни;

– прибирання робочого місця.

Усіма організаційними питаннями: звітністю, оподатковуванням, веденням обліку, кадровими питаннями, маркетингом та збутом буде займатися директор.

Витрати на оплату праці (з відрахуваннями) складуть – 159 216,93 грн. /рік. Середня заробітна плата одного робітника – 2 393,75 гривень.

**Юридичний план**

Передбачається, що підприємство буде створюватися у формі приватного підприємства (ПП). ПП є повноцінною юридичною особою, що має у власності відособлене майно, може від свого імені здобувати й здійснювати майнові й особисті немайнові права, мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, а також відкривати банківські рахунки.

Засновником ПП «STRONG» буде одна людина (власник). Власник ПП несе ризик збитків, пов'язаних з діяльністю підприємства, у межах вкладу в статутний фонд.

Процедура реєстрації ПП містить наступні етапи.

1) Підготовка комплекту установчих документів.

2) Оплата державних зборів.

3) Надання юридичної адреси.

4) Одержання свідоцтва про реєстрацію в Районній державній адміністрації.

5) Одержання довідки статистики про присвоєння кодів КВЭД.

6) Постановка на облік у ДПІ й одержання довідки за формою 4–ОПП.

7) Виготовлення печатки.

8) Постановка на облік у Пенсійному фонді.

9) Постановка на облік у Фонді обов'язкового соціального страхування від тимчасової втрати працездатності.

10) Постановка на облік у Фонді соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань.

11) Одержання витримки з ЄДРПОУ.

12) Відкриття розрахункового рахунку в банку.

13) Постановка на облік як платника ПДВ.

Вартість витрат на реєстрацію становить близько 2 000 гривень. Передбачуваний строк реєстрації підприємства – 10 днів. Зважаючи на те, що обсяг передбачуваної річної виручки перевищує максимально припустимий для реєстрації як платника єдиного податку (500 000 грн.), буде обрана загальна система оподатковування.

**Оцінка ризиків та страхування**

Вкладення коштів у створення ПП «STRONG» є привабливим і одночасно ризикованим. Можна виділити кілька основних факторів ризику для ПП «STRONG», виникнення яких є можливим, а також намітити заходи щодо запобігання та страхування цих ризиків (табл.17. 7.).

Таблиця 17. 7. Оцінка ризиків та страхування

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види ризиків | Можливий збиток | Види страхування |
| Ріст матеріальних витрат у результаті підвищення цін на сировину та матеріали, електроенергію. | Ріст собівартості та зниження прибутку. | Створення запасу.  Укладення довгострокових договорів на поставку сировини й матеріалів за фіксованою ціною. |
| Ріст ставок оподатковування та відрахувань. | Зниження або втрата прибутку. | Створення резервного фонду. |
| Зниження намічених обсягів виробництва внаслідок зниження купівельної спроможності населення. | Недоодержання або втрата прибутку. | Пошук шляхів зниження собівартості та ціни на продукцію.  Диверсифікація. |
| Стихійні лиха. | Ризик псування або втрати майна. | Страхування від стихійних лих. |
| Політичні ризики. | Неможливість здійснення або втрата бізнесу. | Не підлягає страхуванню. |

У разі потреби, переважну частину витрачених коштів можна буде повернути, продавши будівлю виробничого цеху (вартість нерухомого майна постійно росте), устаткування та залишки готової продукції.

**Фінансовий план**

Узагальнюючи матеріали попередніх розділів цього бізнес-плану, можна зробити розрахунок витрат на організацію та ведення бізнесу, динаміку грошових потоків по роках, спрогнозувати обсяги продажів на майбутні 5 років, а також розрахувати основні економічні показники підприємства, що характеризують його діяльність. У таблиці 17.8. представлений прогноз обсягів реалізації продукції.

У таблиці 17.9. представлений прогноз прибутку та збитків. З даних таблиці видно, що вже в першому році роботи підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 546 465,44 гривень, але можливо він буде значно нижче, тому що дані розрахунки зроблені для найбільш оптимістичного з можливих обсягів реалізації.

Таблиця 17.8. Прогноз діапазону обсягів реалізації продукції

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види продукції | Обсяги продажів у натуральному та грошовому вираженні | | | | | |
| Мінімальний | | Максимальний | | Реальний | |
| шт. | грн. | шт. | грн. | шт. | грн. |
| «Краб» | 678 369 | 1 146 444 | 827 280 | 1 400 189 | 699 600 | 1 182 324 |
| «Підвіс» | 1 074 085 | 633 710 | 1 309 860 | 768 466 | 1 259 280 | 742 975 |
| «Підвіс короткий» | 1 074 085 | 547 783 | 1 309 860 | 663 752 | 1 259 280 | 641 212 |
| Усього | 2 826 540 | 2 327 938 | 3 447 000 | 2 832 408 | 3 218 160 | 2 566 512 |

Темп приросту виручки очікується на рівні 5% на рік. Рентабельність продажів в першому прогнозному році складе – 23,15%. Рівень беззбитковості в першому році складе:

1) «Краб» – 51 724 шт. (87413 грн.);

2) «Підвіс прямій» – 112391 шт. (66310 грн.);

3) «Підвіс прямій (короткий)» – 12812 шт. (65342 грн.).

У таблиці 17.10. представлений прогноз грошових потоків за 5 років. З таблиці видно, що протягом строку реалізації проекту буде отриманий чистий дисконтований дохід у розмірі 791 825 гривень.

Строк окупності проекту, розрахований по показниках чистого прибутку, амортизації та обсягу інвестицій, складає 22 місяці. Проаналізувавши результати прогнозу неважко зробити висновок про прибутковість проекту.

Таблиця 17.9. Прогноз прибутку та збитків

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Прогнозний період, роки | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Виручка від реалізації | 2 832 408 | 2 974 028 | 3 122 729 | 3 278 866 | 3 442 809 |
| Податки в ціні | 472 068 | 495 671 | 520 455 | 546 477 | 573 801 |
| Чиста виручка | 2 360 340 | 2 478 357 | 2 602 274 | 2 732 388 | 2 869 008 |
| Собівартість реалізованої продукції | 1 664 009 | 1 747 210 | 1 834 570 | 1 926 299 | 2 022 614 |
| Маржинальний прибуток | 696 330 | 731 146 | 767 704 | 806 089 | 846 393 |
| Адміністративні та витрати на збут | 17 036 | 17 036 | 17 036 | 17 036 | 17 036 |
| EBITDA | 679 293 | 714 110 | 750 667 | 789 052 | 829 357 |
| Амортизація | 51 172 | 38 660 | 30 038 | 24 005 | 19 702 |
| Операційний прибуток (EBIT) | 628 121 | 675 449 | 720 628 | 765 047 | 809 654 |
| Прибуток до оподатковування (EBT) | 628 121 | 675 449 | 720 628 | 765 047 | 809 654 |
| Податки на прибуток | 81 655 | 87 808 | 93 681 | 99 456 | 105 255 |
| Чистий прибуток | 546 465 | 587 641 | 626 946 | 665 591 | 704 399 |

Таблиця 17.10. Прогноз грошових потоків

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Прогнозний період, роки | | | | | |
| 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Первісні інвестиції | 774 456 |  |  |  |  |  |
| Чистий прибуток |  | 546 465 | 587 641 | 626 946 | 665 591 | 704 399 |
| Амортизація |  | 51 172 | 38 660 | 30 038 | 24 005 | 19 702 |
| Операційний грошовий потік |  | 597 637 | 626 301 | 656 985 | 689 596 | 724 102 |
| Вільний грошовий потік |  | 597 637 | 626 301 | 656 985 | 689 596 | 724 102 |
| К дисконтування | К = 30% | 0,7692 | 0,5917 | 0,4552 | 0,3501 | 0,2700 |
| NPV |  | 459 703 | 370 582 | 299 059 | 241 427 | 195 507 |
| NPV (при 5-літньому прогнозі) | -774 456 | -314 752 | 55 829 | 354 889 | 596 317 | 791 825 |

## ГЛАВА 18. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ ОСОБИСТОЇ ГІГІЄНИ ЧЕРЕЗ АВТОМАТИ ПОШТУЧНОГО ПРОДАЖУ – КОНДОМАТИ

**Резюме**

Сутністю пропонованого бізнес-проекту є роздрібна торгівля продуктами особистої гігієни через автомати поштучного продажу – кондомати. Основною метою даного бізнесу є задоволення існуючого попиту і боротьба з поширенням ВІЛ-інфекції та венеричних захворювань, оскільки в нашій країні формування сексуальної культури знаходиться на низькому рівні.

На початковому етапі буде закуплено 10 автоматів. Кондомати будуть встановлюватися в місцях скупчення великої кількості людей, таких як нічні клуби, торгово-розважальні центри, офісні центри, стадіони і вокзали.

Існує потреба в установці такого роду автоматів, оскільки бувають ситуації, коли немає можливості або часу йти в аптеку або найближчий супермаркет. Якщо покупець прийшов в супермаркет за пачкою презервативів або за пачкою серветок, за прокладками, чи потрібно примушувати його стояти в черзі? А як же інтимність покупки? Тому можна встановити кондомат в туалетній кімнаті або біля входу в торговий зал, і покупець «залишить» свої гроші в кондоматі.

Розрахована місткість ринку показала досить високий рівень потенційного попиту, є можливість розширення бізнесу. З урахуванням існуючих потужностей і потенційної місткості, реальний рівень продажів становить 1 132 тис. грн/рік.

Інвестиції в створення такого роду бізнесу дорівнюють 121 120 грн., з них 70% на закупівлю обладнання і 30% - початковий оборотний капітал. Для фінансування даного проекту пропонується залучення інвестора, який одержує контрольний пакет управління (60%) нашого товариства з обмеженою відповідальністю.

Запропонований бізнес-проект характеризується досить високими показниками ефективності реалізації проекту. Термін окупності проекту дорівнює 1 рік і 11 місяців, індекс прибутковості - 4,3, внутрішня нормаприбутковості дорівнює 81%. Отримані результати свідчать про інвестиційну привабливість пропонованого бізнес-проекту.

**Товар/послуга**

Вендінг-бізнес має давню історію. У перекладі з англійської «Vending» означає торгувати, продавати (в роздріб). У широкому сенсі, Вендінг - це сфера роздрібної торгівлі, де використовуються торговельні автомати: це і розміщення автоматів підприємцями, і поставка наповнювачів для автоматів, і ремонт обладнання.

Перший кондомат (різновид торгових автоматів, які містять презервативи або засоби гігієни для жінок) був представлений в 1928 компанією Julius Fromm.

Сьогодні вендінг - простий, доступний і один з найбільш прогресивних і динамічних способів торгівлі, що досі розвивається. Це цілком легальний і схвалюваний в більшості країн світу бізнес. Місія цього бізнесу має соціальний характер.

Пропонується продаж презервативів і елементів жіночої гігієни, таких як гігієнічні прокладки, тампони і гігієнічні серветки. Дані товари будуть продаватися через спеціальні автомати поштучного продажу - кондомати, тобто суть нашого бізнесу - роздрібна торгівля.

Кондомати будуть встановлюватися в місцях скупчення великої кількості людей, таких як нічні клуби, торгово-розважальні центри, офісні центри, стадіони і вокзали. Установка кондоматів входить в соціальну програму по боротьбі з поширенням ВІЛ-інфекції та венеричних захворювань, оскільки в нашій країні формування сексуальної культури знаходиться на низькому рівні.

Існує потреба в установці такого роду автоматів, оскільки бувають ситуації, коли немає можливості або часу йти в аптеку або найближчий супермаркет. Якщо покупець прийшов в супермаркет за пачкою презервативів або за пачкою серветок або за прокладками, чи потрібно примушувати стояти в черзі? А як же інтимність покупки? Тому можна встановити кондомат в туалетній кімнаті або біля входу в торговий зал, і покупець «залишить» свої гроші в кондоматі.

Попит на такі товари постійний і не залежить від сезонності, тому прибуток можна отримувати протягом всього року. На початковому етапі буде куплено 10 таких автоматів, укомплектованих купюро приймачем, хопером для видачі здачі і GPRS-модулем для інтернет-моніторингу. Куплені автомати будуть встановлюватися в місцях великого скупчення людей, на умовах договору оренди. Ми закуповуємо автомати, встановлюємо їх і оплачуємо оренду, в наші обов'язки входить повне обслуговування кондоматів, тобто відстеження залишків продукції, ремонт, і заповнення за необхідністю. Перелік місць, де будуть розташовані кондомати, наведено в табл.18.1.

Таблиця 18.1. Місця установки кондоматів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Місця установки | Кількість  кондоматів | Назва місця  установки |
| Торгово-розважальні центри | 3 | «Україна», «Дафі», «Караван» |
| Нічні клуби | 4 | «Болеро», «Місто», «Радмір», «PlazMa» |
| Торгово-офісні центри | 1 | «Sun City Plaza» |
| Стадіон | 1 | «Металіст» |
| Вокзал | 1 | Харків-пасажирський |

У кожному з перерахованих вище об'єктів буде встановлено один кондомат. Надалі можливе розширення мережі і збільшення асортименту товарів.

**Компанія**

Так як ми тільки починаємо випробовувати себе у вендінг-бізнесі, то найліпшою формою для нас є товариство з обмеженою відповідальністю.

Купівля або оренда приміщення під головний офіс не планується. Зберігати невелику кількість продуктів можна і вдома, враховуючи той факт, що в міру закупівлі продукції вона відразу ж завантажується в автомат. Ключовим помічником стане GPRS модуль для моніторингу, який допоможе відслідковувати поточний стан продукції (її наявність або відсутність) за допомогою комп'ютера. Місцем розташування може бути будинок одного з засновників, який буде займатися моніторингом продукції. Однак передбачається оренда площ під автомати в певних місцях. Основні надходження - це прибуток від продажу товарів в автоматах.

Цей бізнес має величезні перспективи. Щорічне зростання обсягів вендінг-бізнесу приблизно 10% - загальносвітова тенденція. Навіть там, де ця ніша здається заповненою, насправді цілком можливо знайти вільні місця. Крім того технічний прогрес не стоїть на місці - з'являються нові види торгових автоматів. Тому, цей вид бізнесу відкритий для всіх бажаючих. Ще один плюс вендінгового бізнесу - низький вступний поріг. Звичайно, наша країна розвивається в цій сфері дещо повільніше, ніж закордонні держави, але в цьому і полягає перспектива даного бізнесу: постійний розвиток, постійна робота, постійний прибуток. Тим більше, Харків є дійсно привабливим регіоном для даного бізнесу, адже Харків - студентське місто.

**Аналіз ринку**

Чисельність населення Харкова складає 2,725102 млн. осіб. Структура населення м. Харкова представлена в табл. 18.2.

Таблиця 18.2. Структура населення м. Харкова

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вік | Частка в структурі населення, % | Частка кожної статі в структурі населення, % | |
| чоловіки | жінки |
| 0 – 12 | 15 | 6 | 9 |
| 12 – 14 | 22 | 14 | 8 |
| 15 – 30 | 28 | 15 | 13 |
| 30 – 59 | 15 | 9 | 6 |
| 60 старше | 20 | 8 | 12 |

У проекті не розглядається населення у віці від 0 до 12 років і від 60 років і старше в якості наших споживачів. Нашою цільовою аудиторією будуть діти у віці від 12 до 14 років і дорослі, віком від 15 до 59 років. Вони складуть 65% загального населення міста, тобто 1 771 316 осіб. Структура споживання наведена у табл.18.3.

Таблиця 18.3. Структура споживання

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вік | Презервативи | | Серветки | | Жіноча гігієна | |
| ч | ж | ч | ж | тампони | прокладки |
| 12-14 | 4% | – | – | 3% | – | 2% |
| 14-30 | 13% | 4% | 5% | 10% | 11% | 12% |
| 30-59 | 6% | 2% | 3% | 4% | 4% | 5% |
| Разом: | 23% | 6% | 8% | 17% | 15% | 19% |

Дана структура споживання базується на аналізі ринку та експертних оцінках. Ці дані будуть в подальшому використані в ході розрахунку місткості ринку для визначення кількості потенційних покупців. Оцінка місткості ринку представлена в табл. 18.4.

Норми споживання кожного з видів товарів базуються на припущеннях експертів та аналізі потреб потенційних покупців. Ціни на продукцію обґрунтовані в розділі «Стратегія маркетингу».

Такий наближений розрахунок показує надзвичайно високу місткість ринку. Це пов'язано з тим, що в місткості враховано все населення міста, яке за нашими припущеннями буде потенційним споживачем наших продуктів. Враховуючи специфіку даного бізнесу і швидкість входження на цей ринок, і ймовірність нашого успіху на даному ринку, можна припустити, що наша частка місткості буде близько 5%, проте враховуючи нашу специфіку заповнення, ми визначимо нашу місткість, яка дорівнює 180 тис. одиниць продукції, тобто близько 1 132 тис. гривень на рік.

Як видно, це значення набагато нижче потенційної місткості, яка існує на ринку, це пов'язано зі специфікою ведення нашого бізнесу, оскільки наша виручка безпосередньо залежить від кількості заповнень автомата в місяць. На даний момент воно дорівнює 8 заповненням в місяць, точне значення можна буде визначати вже при реалізації проекту з допомогою інтернет моніторингу, і при цьому буде збільшуватися місткість ринку для нашого бізнесу. Це дозволяють і потужності кондоматів, тому при збільшенні попиту є запас збільшення продажів.

Таблиця 18.4. Оцінка місткості ринку

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | | Презервативи, шт. | Серветки, пачки | Прокладки,  шт. | Тампони,  шт. | Місткість ринку, тис. грн. |
| Кількість споживачів, осіб. | Ч | 407 403 | 141 705 | − | − |  |
| Ж | 106 279 | 301 123 | 336 550 | 265697 |  |
| Норма споживання, шт./рік | Ч | 180 | 36 | − | − |  |
| Ж | 72 | 72 | 120 | 96 |  |
| Споживання на рік, тис. шт. | Ч | 73 332 | 2 101 | − | − |  |
| Ж | 7 652 | 21 681 | 40 386 | 25507 |  |
| Ціна одиниці, грн/од. |  | 5 | 2 | 3 | 5 |  |
| Споживання у вартісному вираженні, тис. грн/рік | Ч | 329 996 | 7 652 | − | − |  |
| Ж | 34 434 | 32 521 | 12 1158 | 114781 |  |
| Сума споживання у вартісному вираженні, тис. грн/рік |  | 364 431 | 40 173 | 12 1158 | 114781 | 640 543 |

**Аналіз конкурентів**

Враховуючи той факт, що в Харкові на даний момент не існує такого виду бізнесу - прямих конкурентів у кондоматів немає. Проте є велика кількість супермаркетів, аптек, кіосків, де можна придбати презервативи, гігієнічні серветки і елементи жіночої гігієни. Тому доцільно зробити аналіз непрямих конкурентів, перерахованих вище. Результати аналізу представлені в табл. 18.5.

Таблиця 18.5. Аналіз конкурентів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Кондомат | Аптека | «Кіоск» | «Кіоск-метро» | Супер-маркет |
| 1. Наявність черг | − | + | + | + | + |
| 2. Спеціалізація на продажу | + | + | − | − | − |
| 3. Режим роботи |  | 8.00-20.00 | 8.00-21.00 | 7.00-21.00 | 9.00-22.00 |
| 3.1. торгово-розважальні та офісні центри | | 9.00-22.00 |  |  |  |  |
| 3.2. вокзал | | 24 години |
| 3.3. стадіон | | 9.00-22.00 |
| 4. Інтимність покупки | + | − | − | − | − |
| 5. Рівень цін | середній | низький | вище середнього | вище середнього | вище середнього |
| 6. Широта асортименту | − | + | − | − | + |
| 7. Можливість придбати товар поштучно | + | + | + | + | − |

Аптеки, кіоски, магазини та кіоски-метро ми не розглядаємо як потенційних конкурентів для відвідувачів нічних клубів. Це пов'язано з тим, що: по-перше, біля клубів, в яких планується розміщення кондоматів, немає поруч кіосків і магазинів, а також станцій метро, в яких можуть розташовуватися кіоски, по-друге, споживачеві буде незручно виходити з нічного клубу для придбання необхідного товару.

Як видно з таблиці, аптеки є основними конкурентами кондоматів, оскільки вони спеціалізуються на продажу даних видів товарів та пропонують широкий асортимент продукції. Однак конкурентними перевагами кондоматів є відсутність черг, дотримання інтимності купівлі та зручний час роботи. Також перевага кондоматів полягає у їх зручному розташуванні, оскільки в разі виникнення непередбаченої ситуації, споживач має можливість придбати потрібний товар у кондоматі, який розташований біля туалетної кімнати.

**Стратегія маркетингу**

Оскільки в даному бізнесі існує певний порядок встановлення ціни, то і в нашому проекті ми будемо використовувати досвід подібних бізнесів. Даний метод полягає у встановленні ціни, яка складається з собівартості придбаного товару, який буде продаватися через кондомат, і норми прибутку - кожен бізнес обирає її самостійно. Для кожного з товару, ми встановлюємо 150% норму прибутку. Наші ціни на товари і ціни конкурентів представлені в табл. 18.6.

Таблиця 18.6. Ціни на товари з урахуванням норми прибутку

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар | Ціна, грн. /од. | | | | |
| Кондомат | Аптека | Кіоск | Кіоск-метро | Супермаркет |
| 1. Презервативи | 5 | 4 | – | – | 4 |
| 2. Прокладки | 3 | 3 | – | 2,50 | 3 |
| 3. Тампони | 5 | 4 | – | 4 | 4 |
| 4. Серветки (пачка) | 2 | 1,50 | 2 | 2 | 1,40 |

Витрати на рекламу представлені в табл. 18.7. Як видно з таблиці, в перший рік реклама буде інтенсивною, оскільки буде здійснюватися раз на місяць. А так як наш проект має соціальну спрямованість, то в наступні роки реалізації проекту реклама буде здійснюватися винятково за допомогою соціальних мереж. Даний вид реклами не потребує матеріальних витрат.

Таблиця 18.7. Витрати на рекламу в перший рік реалізації проекту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рекламної інформації | Сума витрат помісячно, грн. | Сума витрат на рік, грн. |
| Газети (Вечірній Харків) | 360 | 4320 |
| Рекламні плакати в метро (ст.м. Пушкінська) | 400 | 4800 |
| Разом | 760 | 9120 |

Для збільшення обсягу продажів буде проводитися рекламна кампанія. Наведемо приблизний перелік можливих способів реклами: реклама в соціальних мережах; співпраця з фондом "АНТИСНІД"; місцеві засоби масової інформації; рекламні плакати, з детальною інформацією про місце розташування кондоматів.

**Виробничий план**

Пропонується закупівля обладнання у компанії «UTEC International LTD», яка у 2009 році запустила проект «Перша всеукраїнська мережа кондоматів». Продукція буде закуповуватися в одній з Харківських оптових баз.

Можливі складнощі в організації виробництва можуть включати:

1. в оперативному плануванні виробництва - збій в завантаженні кондоматів товарами, невірний розрахунок потреб в товарах у зв'язку зі збоїм GPRS модуля для інтернет-моніторингу, складнощі з постачальниками і орендодавцями;
2. збоїм в організації і нормуванні праці – помилкові розрахунки, хвороба співробітників, нечіткий розподіл обов'язків, делегування повноважень;
3. поява непередбачених обставин, форс-мажорів.

Продукція буде закуповуватися на оптовій базі м. Харкова, нижче представимо марки продуктів, які будуть продаватися через кондомат і їх закупівельні ціни, табл. 18.8. Технологічна схема представлена на схемі 18.1

Таблиця 18.8. Асортимент продукції

1 стадія: Закупівля товарів у постачальників

2 стадія: Заповнення кондоматів товарами

3 стадія: Вистежування залишків продукції

4 стадія: Отримання сигналів про залишки продукції

5 стадія: Поповнення кондоматів і зняття виручки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва продукту та його марка | Кількість штук в упаковці | Закупівельна ціна, грн |
| прокладки Always Ultra Light (🌢🌢🌢) | 40 | 38,99 |
| тампони Tampax Compak Super Fresh (🌢🌢🌢) | 16 | 23,99 |
| серветки «Eko-line» | 10 | 0,50 |
| презервативи Contex | 3 | 4,44 |

Схема 18.1 – Технологічна схема організації послуги

У розділі «Товар» обґрунтована необхідність купівлі 10 кондоматів і супутніх комплектуючих до нього.

Таблиця 18.9. Потреба в обладнанні

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва обладнання | Кількість, шт. | Вартість одиниці з урахуванням додаткових витрат, грн./шт. | Загальна вартість обладнання, грн. | Річні амортизаційні відрахування (10%), грн. |
| Кондомат 01-UA | 10 | 5200 | 52000 | 5200 |
| Купюро приймач  ICT P77p5 | 10 | 1470 | 14700 | 1470 |
| Хопер для видачі здачі Cube MKII | 10 | 733 | 7330 | 733 |
| GPRS-модуль для інтернет-моніторингу | 10 | 974 | 9740 | 974 |
| Усього | 40 | 8477 | 84770 | 8377 |

В таблиці 18.9. представлені загальна потреба в обладнанні, його вартість і амортизаційні відрахування. Вибираючи норму амортизації 10%, ми керувалися, тим, що термін служби кондомата і кожної з його додаткових складових - 10 років.

Таблиця 18.10. Технічні характеристики Condomat 01UA:

|  |  |
| --- | --- |
| Розміри | 75х57х30 см |
| Вага нетто/брутто | 45 кг/48 кг |
| Установка | настінна |
| Товщина матеріалу корпусу | 1,5 мм |
| Робочі температури/вологість | 10-32℃ /10-80 % |
| Живлення | AC210~220V  50Hz/60Hz |
| Споживана потужність | 5 Вт в режимі очікування, не більше 60 Вт в режимі роботи |
| Дисплей | 4х16 символів, біле світлодіодне підсвічування |
| Швидкість видачі | 12 шт. в хвилину |
| Місткість каналу | 5 каналів по 35 шт., 1 канал - 20 шт., при товщині коробки 15 мм |
| Загальна місткість автомата | 195 шт. при товщині коробки 15 мм |
| Банкноти, що приймаються | 1, 2, 5, 10, 20 грн можлива прошивка під будь-яку валюту |

Кондомат буде знаходитися між двома туалетними кімнатами, чоловічою і жіночою, для зручності споживачів. Оскільки ми розглядаємо варіант купівлі продукту, який не завжди може знадобитися в туалеті (презерватив, серветки), то споживач не зобов'язаний буде стояти в загальній черзі в туалет, лише для того, щоб купити продукт в кондоматі. Тому розташовуватися кондомат буде не в самій туалетній кімнаті, а перед її входом.

Оскільки кондомат складається з 6 каналів, то продукція буде заповнена таким чином:

1-й канал (на 35 штук) та 2-й канал (на 35 штук) – презервативи;

3-й канал (на 35 штук) – тампони;

4-й канал (на 35 штук) – серветки;

5-й канал (на 35 штук) та 6-й канал (на 20 штук) – прокладки.

Ця структура заповнення кондомата ґрунтована на аналізі попиту, приведеному в розділі «Ринок». Попит на презервативи і прокладки більший, ніж попит на тампони і серветки.

Представимо обґрунтування потужностей кондоматів з урахуванням специфіки попиту і часу роботи кондомату у встановленому місці в табл.18.11.

Таблиця 18.11. Обґрунтування потужностей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | ТРЦ | ТОЦ | Нічні клуби | Стадіон | Вокзал |
| Кількість кондоматів, шт. | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| Потужність кондомату, шт./год. | 30 | | | | |
| Час роботи кондомату, годин/день | 15 | 9 | 9 | 13 | 24 |
| Потужність кондомату денна, шт./день | 1148 | 230 | 918 | 332 | 612 |
| Потужність кондомату денна, грн./день | 4060 | 812 | 3248 | 1173 | 12166 |
| Загальна потужність кондоматів, грн./день | 11459 | | | | |
| Кількість робочих днів в рік | 365 | 250 | 250 | 360 | 365 |
| Потужність кондоматів річна, тис. шт. | 419 | 84 | 335 | 121 | 223 |
| Потужність кондоматів річна, тис. грн. | 1482 | 296 | 1186 | 428 | 790 |
| Загальна річна потужність кондоматів, тис. грн. | 4183 | | | | |

Потужність кондомату в годину, отримана з урахуванням витрат часу одного споживача на купівлю продукту в кондоматі. В середньому один покупець витрачає 2 хвилини на купівлю (вибір продукту, з потреби - отримання здачі, в деяких випадках - купівля двох або більше продуктів).

Далі обґрунтуємо перелік щомісячних витрат. За договором оренди - орендна плата складе в середньому 300 грн. на місяць, це значення було отримане внаслідок аналізу ринку надання подібних послуг.

Припускаємо, що кондомати заповнюватимуться двічі в тиждень, тобто вісім разів на місяць. Проте при реалізації проекту дані, пов'язані з періодичністю заповнення кондоматів будуть точними, оскільки ми їх отримуватимемо за допомогою GPRS-модуля для відстеження залишків продукції. Представимо розрахунок щомісячних витрат в табл. 18.12

Таблиця 18.12. Розрахунок щомісячних витрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаття витрат | Витрати, грн/міс | Витрати, грн/рік |
| Прямі змінні витрати: | | |
| - матеріальні витрати | 18175 | 218102 |
| - заробітна плата з відрахуваннями | 5500 | 66000 |
| Постійні витрати: | | |
| - амортизація | 761 | 9127 |
| - оренда | 3000 | 36000 |
| - заробітна плата адміністративного персоналу з відрахуваннями | 4000 | 48000 |
| - витрати на збут | 760 | 9120 |
| - транспортні витрати | 240 | 2880 |
| - послуги зв'язку | 100 | 1200 |
| Разом, грн | 29836 | 358029 |

Розрахунок заробітної плати приведений в розділі «Організаційний план». Розрахунок амортизації кондоматів приведений в табл. 18.9. «Потреба в устаткуванні», також тут врахована амортизація комп'ютера, внесеного до статутного фонду одним із засновників. Транспортні витрати включають вартість проїзду на громадському транспорті від початкової точки до оптової бази і по запропонованому маршруту до місць, де встановлені кондомати. Витрати на рекламу обґрунтовані в розділі «Стратегія маркетингу», послуги зв'язку - щомісячна плата за послугу Інтернет, необхідну для вистежування залишків продукції в кондоматах за допомогою GPRS-модуля.

**Організаційний план**

Вендінг-бізнес буде організований у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Це обумовлено тим, що у створюваного бізнесу три засновники і притягнений інвестор.

Перевагами товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ ООО) є обмежений розмір підприємницького ризику; можливість розширення бізнесу, залучення інвестицій; можливість сформувати структури управління, що відповідають розмірам і специфіці діяльності фірми. Безумовною перевагою ТОВ, які є суб'єктами малого підприємництва, є можливість переходу на спрощену систему оподаткування.

Усі три засновники є фізичними особами. Їх долі складають 20%, 10% і 10%, і оскільки ми плануємо фінансування з 100% притягнених засобів, то при цьому інвестор отримує контрольний пакет управління (60%). Найбільшою долею управління із засновників бізнесу, володіє той, яка внесена в статутний капітал комп'ютер, необхідний для подальшої реалізації проекту.

Керувати бізнесом буде один з ініціаторів проекту. На нього будуть покладені функції управління і контролю, взаємодія з державними органами. Крім того, буде введена посада комплектувальника, який заповнюватиме автомати, контролюватиме, підтримуватиме автомат в чистоті (прибирання усередині і зовні) і зніматиме виручку. Обов'язки вистежування запасів продукції в автоматах і бухгалтерський облік будуть покладені на комплектувальника-бухгалтера. Організаційна структура управління представлена на схемі 18.2.

Інвестор

Директор

Комплектувальник

Комплектувальник-бухгалтер

Схема 18.2 - організаційна структура управління

Таблиця 18.13. Потреба в персоналі та оплата праці

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | Основні вимоги (рівень кваліфікації, досвід) | Потрібна чисельність | Оплата, грн  з відрахуваннями |
| Керівник | Навички керівництва | 1 | 4000 |
| Комплектувальник-бухгалтер | Знання бухгалтерського обліку і специфіки заповнення кондомату | 1 | 3000 |
| Комплектувальник | Знання специфіки заповнення кондомату | 1 | 2500 |
| Разом |  | 3 | 9500 |

Оплата праці здійснюватиметься за принципом фіксованої ставки. Враховуючи відрахування, які на даний момент складають 37,19%, заробітні плати матимуть наступний вигляд, табл. 18.13.

**Юридичний план**

Найбільш доцільною формою власності для цього бізнесу є приватне підприємництво або ж товариство з обмеженою відповідальністю. Оскільки у нашого бізнесу 3 засновники, то найбільш прийнятною організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю. Це означає, що кожен із засновників відповідатиме згідно долі в статутному капіталі.

Щоб почати роботу, необхідно: зареєструвати підприємство в райвиконкомі як товариство з обмеженою відповідальністю та укласти договори оренди.

Підприємство перебуватиме на загальній системі оподаткування. Це пов'язано з розмірами отримуваної виручки. Управлінські рішення прийматимутися колегіально, а отже відповідальність також розподілятиметься за таким принципом. Ризики і винагороди, пов'язані з обслуговуванням автомата, його установкою, рентабельністю і підтримкою серед учасників розподілятимуться пропорційне долям в статутному капіталі. Директором підприємства буде той із засновників, чия доля найбільша - він здійснює внесок до статутного фонду у вигляді комп'ютера. Ця людина є грамотним фахівцем і добре розбирається в індустрії вендінг-бізнесу.

**Оцінка ризиків і їх страхування**

Вендінг-бізнес є процвітаючою зоною господарювання за кордоном. В Україні ж цей бізнес доки відноситься до неосвоєної області підприємництва. Зарубіжний досвід свідчить про високу прибутковість вендінг-бізнесу і перспективи зростання цього бізнесу. Для України міра ризиків в цій галузі - низька. Види ризиків і їх оцінка представлені в табл. 18.14.

Існують і інші ризики, властиві практично усім підприємствам в нашій країні: нестабільність законодавства, форс-мажорні обставини (стихійні лиха), і інші. Управління цими рисками знаходиться поза компетенцією підприємства. В цілому, ризик по запропонованому бізнесу можна оцінити як ризик з досить низькою мірою вірогідності. Пропоновані заходи покликані понизити рівень ризику.

Таблиця 18.14. Види ризиків і їх оцінка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види ризиків | Оцінка ризиків | Шляхи мінімізації ризиків |
| Вандалізм, розкрадання обладнання | Низька міра вірогідності | Кондомати само захищені від актів вандалізму |
| Поява прямих конкурентів | Середня міра вірогідності | Активна маркетингова політика, формування репутації |
| Простій у зв'язку з поломкою кондомату | Низька міра вірогідності | Укладення з орендодавцем договору сповіщення про поломки |
| Зміна умов договору оренди | Середня міра вірогідності | Укладення договорів на довгостроковий період |
| Ризики невигідного місця установки кондомату | Низька міра вірогідності | Моніторинг інфраструктури міста |

**Фінансовий план**

**Прогноз продажів**

Прогноз продажів складений на п'ять років на основі найбільш вірогідного попиту на нашу продукцію. Існує певна закономірність попиту на дані товари, оскільки чисельність населення в літній період значно скорочується, особливо студентів – наших головних потенційних споживачів, тому необхідно враховувати даний фактор при прогнозі об'єму продажів. Отже, попит в літній період і в період зимових канікул скорочуватиметься. Прогнозні темпи зростання продажів наведені в табл. 18.15.

Таблиця 18.15. Прогнозні темпи зростання продажів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Темп зростання | 1,00 | 1,03 | 1,08 | 1,10 | 1,10 |

Як бачимо з таблиці, припускається поступове зростання продажів. В першому році воно складає всього лише 3%, оскільки споживач ще не повною мірою зможе зрозуміти переваги даного виду покупок. Далі ми передбачаємо поступове зростання, оскільки період адаптації пройде, і покупці зможуть з упевненістю купляти наші продукти через автомати. Також передбачається поступове зростання цін на наші продукти. Це пов'язано із загальними процесами в економіці, від яких залежать всі види бізнесу, і ми не є виключенням. Прогнозне зростання цін на продукцію наведено в табл. 18.16.

Таблиця 18.16. Прогнозні ціни по видах продукції, грн./од.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види/Роки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Презервативи | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 7,00 |
| Прокладки | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Тампони | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 |
| Серветки | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |

Після визначення всіх складових об'єму продажів, представимо загальну таблицю об'єму продажів по роках, табл.18.17.

Таблиця 18.17. Прогноз продажів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Презервативи, шт./рік | 49755 | 51248 | 55347 | 60882 | 66970 |
| Прокладки, шт./рік | 39200 | 40376 | 43606 | 47967 | 52763 |
| Тампони, шт./рік | 24950 | 25699 | 27754 | 30530 | 33583 |
| Серветки, пачок/рік | 24950 | 25699 | 27754 | 30530 | 33583 |
| Валові продажі, грн/рік | 491198 | 651251 | 723809 | 945929 | 1132213 |

Також будуть зростати матеріальні витрати, оскільки ми спрогнозували зростання продажів, а відповідно будуть зростати і транспортні витрати.

**Прогноз прибутків**

Прогноз прибутків (доходів та витрат) зроблений на основі прогнозу продажів продукції, табл. 18.17., і на основі даних, представлених в розділі «Виробничий план», а саме табл. 18.12. «Перелік щомісячних витрат».

Змінні витрати обґрунтовані в розділі «Виробничий план», табл. 18.12. Ми передбачаємо прямо пропорційне зростання матеріальних витрат і транспортних витрат зростанню об'ємів продажів. Тобто із зростанням на 3% об'єму продажів, на 3% зростатимуть матеріальні і транспортні витрати (табл. 18.12). Так у кожному році реалізації проекту із прогнозним періодом – 5 років.

Витрати на збут – це витрати на рекламу, послуги зв'язку, оренду і транспортні витрати. Оскільки витрати на рекламу здійснюватимуться лише в перший рік, то відбувається збільшення витрат на збут лише за рахунок зростання транспортних витрат.

Адміністративні витрати – це заробітна плата директора, як видно з розрахунків, ми прийняли її на одному рівні на всі подальші роки. За рахунок щорічного приросту об'ємів продажів і сталості деяких витрат, ми прогнозуємо на одному рівні заробітні плати, оренду, послуги зв'язку, амортизацію (оскільки вона прямолінійна), а також витрати на рекламу лише в першому році, і ми бачимо щорічний зріст прибутку.

Таблиця 18.18. Прогноз прибутків, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Валові продажі | 491198 | 651251 | 723809 | 945929 | 1132213 |
| ПДВ | 82030 | 108759 | 120876 | 157970 | 189080 |
| Чисті продажі | 409168 | 542492 | 602933 | 787959 | 943134 |
| Змінні витрати | 284102 | 290645 | 308616 | 332878 | 359566 |
| Маржинальний прибуток | 125066 | 251848 | 294317 | 455080 | 583568 |
| Адміністративні витрати | 48000 | 48000 | 48000 | 48000 | 48000 |
| Витрати на збут | 16800 | 7766 | 8004 | 8324 | 8676 |
| Амортизація | 9127 | 9127 | 9127 | 9127 | 9127 |
| Операційний прибуток | 51139 | 186954 | 229186 | 389629 | 517764 |
| Прибуток до оподаткування | 51139 | 186954 | 229186 | 389629 | 517764 |
| Податок на прибуток | 11762 | 42999 | 52713 | 89615 | 119086 |
| Чистий прибуток | 39377 | 143955 | 176473 | 300015 | 398679 |

**Фінансові коефіцієнти**

Для визначення доцільності впровадження проекту, необхідно визначити наступні фінансові коефіцієнти:

1. рентабельність продажів згідно чистого прибутку (ЧП);
2. рентабельність згідно маржинального прибутку (МП);
3. рентабельність згідно операційного прибутку (ОП).

Представимо результати розрахунків в табл.18.19.

Таблиця 18.19. Прогнозні фінансові коефіцієнти

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рентабельність продажів ЧП, % | 10% | 29% | 32% | 41% | 46% |
| Рентабельність згідно ОП, % | 25% | 39% | 41% | 48% | 52% |
| Рентабельність згідно МП, % | 41% | 74% | 78% | 86% | 89% |

За всіма вищенаведеними показниками спостерігається позитивна динаміка, що свідчить про доцільність і ефективність впровадження проекту.

**Стратегія фінансування**

Для початку бізнесу необхідні інвестиції у розмірі 121 120 грн., з них – 70% на закупівлю устаткування, 30% – оборотний капітал. Основне джерело фінансування – залучення інвестора. Оскільки сума початкових інвестицій невелика, то залучатиметься один інвестор для спрощення процедури управління підприємством. Обґрунтування часток і структура управління підприємством обґрунтована в розділі «Організаційний план». Для розрахунку чистого грошового потоку ми прийняли ставку дисконту на рівні 20%, це пов'язано із зовнішніми умовами ведення бізнесу в нашій країні, а зокрема: нестабільність зовнішнього середовища, можливі макроекономічні проблеми. Приймаємо прогнозний період – 5 років. Темп зростання в пост прогнозному періоді прийнятий на рівні 4%, середня зміна чистого робочого капіталу – 2% від виручки. Даний показник є середнім для подібних видів бізнесу. Загальна таблиця руху грошових коштів представлена в додатку, нижче представлені основні показники ефективності проекту, табл. 18.20.

Таблиця 18.20. Основні показники ефективності проекту

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Значення |
| 1. Початкові інвестиції, грн. | 121 120 |
| 2. ЧГП, грн. | 402 153 |
| 3. Термін окупності (років) | 1,9 |
| 4. Індекс дохідності | 4,3 |
| 5. Чистий дисконтований потік (ЧДП) в прогнозному періоді, грн. | 414 626 |
| 5. Вартість в пост прогнозному періоді, грн | 2 591 410 |

Отримані дані свідчать про ефективність і привабливість проекту, оскільки не вимагають великих інвестицій і тривалого періоду для їх повернення.

# ЧАСТИНА 7. ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А. РІЗНІ ЗРАЗКИ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

**Структури бізнес-плану за міжнародними стандартами**

1. **Європейській банк реконструкції і розвитку (ЄБРР)**

Титульний лист

2. Меморандум про конфіденційність

3. Резюме

4. Підприємство

4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності

4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства

4.3. Поточна діяльність

4.4. Фінансовий стан

4.5. Кредити

5. Проект

5.1. Загальна інформація про проект

5.2. Інвестиційний план проекту

5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність

5.4. Опис виробничого процесу

5.5. Фінансовий план

5.6. Екологічна оцінка

6. Фінансування

6.1. Графіки отримання і погашення кредитних коштів

6.2. Застава і поручительство

6.3. Устаткування і роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів

6.4. SWOT-аналіз

6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження

7. Додатки

1. **Компанія KPMG:**

1.Титульний аркуш

2. Меморандум про конфіденційність

3. Резюме

3.1. Короткий огляд

3.2. Запропонована продукція й послуги

3.3. Місія, мета і завдання

4. Продукція й послуги

4.1. Введення

4.2. Продукція й послуги

4.3. Супутні товари й послуги

5. Аналіз ринку й галузі

5.1. Використання продукту й послуги

5.2. Демографічний аналіз

5.3. Конкуренція

5.4. SWOT-аналіз

6. Цільові ринки

6.1. Цільові споживачі

6.2. Географічний цільовий ринок

6.3. Ціноутворення

7. Стратегії реклами й просування

7.1. Стратегія просування

7.2. Кошти на поширення реклами

7.3. Прогноз продажів

8. Управління

8.1. Організація та ключовий персонал

8.2. Капітальні активи, які необхідні

8.3. Витрати на підготовку виробництва

9. Фінансовий аналіз

9.1. Собівартість реалізованої продукції

9.2. Аналіз беззбитковості

9.3. Кількісний аналіз

9.4. Доходи і витрати

9.5. Рух грошових коштів

9.6. Баланси підприємства

9.7. Ризики

10. Додатки

## ДОДАТОК Б. ПЕРЕЛІК ДАНИХ ДЛЯ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО КОМПАНІЮ ТА ЇЇ МІСЦЕ НА РИНКУ

1. Керівництво: П.І.Б., посади, тел., факс.
2. Галузева приналежність, відомче підпорядкування.
3. Номенклатура продукції, що випускається. Динаміка річних обсягів по кожному виду продукції за останні 3-5 років.
4. Проектні потужності. Ступінь завантаження виробничих потужностей. Інформація про основні виробничі потужності. Відсоток їх зносу.
5. Наявність імпортного обладнання, його відсоток в загальному обсязі обладнання.
6. Структура виробничих підрозділів.
7. Чисельність і характеристика персоналу. Оптимальна чисельність при сформованому рівні виробництва.
8. Історична довідка: рік створення, стан приватизації та ін. Розміщення акцій в % (трудовий колектив, аукціони, конкурси, біржа, держвласність і ін.)
9. Наявність сертифікатів і ліцензій, в тому числі - міжнародних. Методи і рівень контролю якості.
10. Коротка характеристика виробничого процесу.
11. Ринки збуту: внутрішній збут; експорт (у відсотках від обсягу реалізації і окремо для країн ближнього і далекого зарубіжжя); характеристика стійкості ринків збуту; динаміка продажів.
12. Ринок поставок: вітчизняні постачальники; імпорт (близьке і далеке зарубіжжя), характеристика стійкості ринків постачальників, наявність альтернативних варіантів із зазначенням потенційних переваг.
13. Конкуренція за видами продукції із зазначенням основних конкурентів (окремо вітчизняних, ближнього і далекого зарубіжжя), з характеристикою конкурентоспроможності за основними видами продукції.
14. Наявність бізнес-планів або інвестиційних програм із зазначенням тематики.
15. Наявність внутрішніх і зарубіжних інвесторів.
16. Буклети, каталоги, звіти, описи діяльності, участь у виставках і т.п.
17. Фінансові документи (копії):

- баланс підприємства (форма 1) за останні 3-5 років;

- звіт про фінансові результати та їх використання (форма 2) за останні 3-5 років;

- звіт про фінансово-майновий стан (форма 3) за останній період;

- звіт про дебіторську, кредиторську заборгованість (форма 1-б) за останній період.

1. Характеристика галузі, включаючи перелік підприємств, в тому числі і провідних фахівців із них. Основні показники роботи галузі в динаміці: обсяги виробництва в вартісному і натуральному вираженні, сумарна потужність, обсяг експорту. Позиція підприємства в галузі.

## ДОДАТОК В. РОЗРАХУНОК І ОБГРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ (формули)

**Виробнича потужність** є максимальною кількістю продукції відповідного асортименту і якості, яка може бути вироблена підприємством за певний період часу при повному використанні основних виробничих фондів (будівель, споруд обладнання тощо.), в певних організаційно-технічних умовах.

Цей показник, при правильному визначенні, стає надійним орієнтиром в роботі з планування та оцінки діяльності підприємства. Поліпшення використання діючих виробничих потужностей - один із шляхів економічного зростання компанії, що не вимагає великих витрат.

**Фактори, що визначають рівень виробничої потужності:**

1) склад всього наявного обладнання, закріпленого за підприємством, за винятком резервного;

2) застосовувані у виробництві інструменти і пристосування;

3) якість і склад сировини (виходячи з того складу сировини і матеріалів, що визначається нормальним технологічним процесом);

4) технологія виробництва (виходячи з можливого використання на даному підприємстві передової технології);

5) спеціалізація виробництва;

6) культурно-технічний рівень кадрів;

7) показники використання потужності обладнання досягнуті передовими підприємствами;

8) Рівень організації праці та виробництва (один з елементів організації - змінність, тривалість трудового дня, число робочих днів у році).

*Примітка: для підприємств сезонних галузей, виробнича потужність приймається з урахуванням максимальної продуктивності в сезон, як це прийнято для даної галузі промисловості*.

Всі перераховані вище фактори можуть впливати як на величину потужності, так і на ступінь її використання. Тому в практиці розрахунку величини виробничої потужності чітко розмежовують чинники по їх дії. До числа факторів які змінюють величину потужності відносять:

* впровадження нового обладнання, інструментів, пристосувань, технологій;
* вибуття елементів основних фондів з урахуванням зносу, введення нових потужностей;
* зміна норм продуктивності;
* структура продукції;
* час роботи обладнання.

**Аналіз і планування потужності**

Розрізняють поняття: вхідна, вихідна і середня. Вхідна потужність (Пвх) - потужність на початок планового періоду, визначається на основі наявного обладнання та прийнятого графіку роботи обладнання. Вихідна потужність (Пвих) - потужність на кінець планованого періоду, визначається з урахуванням робіт з модернізації та реконструкції за минулий період.

Пвих = Пвх + Пвв + Пм – Пл; (ДВ/1)

де:

Пвв - знову введена потужність;

Пм – потужність введена за рахунок модернізації;

Пл - ліквідована потужність.

Середня потужність (Пср) - середньозважена з величин потужності підприємства в різні відрізки часу.

; (ДВ/2)

де:

Ппр - потужність на початок року;

Пвв - потужність, що вводиться протягом року;

Кнп - кількість місяців роботи нововведених потужностей;

Пвиб - потужність, вибуває протягом року;

Квиб - кількість місяців до кінця року, протягом яких потужність вже виведена з ладу.

**Методика розрахунку виробничої потужності**

Коротко суть розрахунку полягає в наступному. Виробнича потужність підприємства, цеху, дільниці визначається:

1. по всій номенклатурі продукції, яку воно випускає. У тих випадках коли це доцільно, необхідно використовувати метод приведення номенклатури виробів до одного або декількох видів однорідної продукції, прийнятої за одиницю. Важливе доповнення: при цьому слід виходити з необхідності максимального збільшення профільної для підприємства і дефіцитної для ринку продукції;
2. в тих же одиницях виміру, в яких планується виробництво продукції, а в окремих випадках - в одиницях виміру сировини, що переробляється;
3. за потужністю провідних цехів, дільниць, агрегатів або установок основного виробництва з урахуванням заходів по ліквідації вузьких місць і можливої кооперації виробництва. Під «провідними» цехами (ділянками, агрегатами, установками) розуміються такі, в яких виконуються основні технологічні процеси та операції з виготовлення виробів. При наявності на підприємствах декількох провідних цехів, агрегатів або груп устаткування, що становлять окремі стадії технологічного ланцюга, потужність визначається за тими з них, які виконують найбільший обсяг робіт.
4. з урахуванням річного (розрахункового) фонду часу роботи обладнання, агрегатів, установок. Для підприємств з безперервним процесом виробництва - число календарних днів у році за вирахуванням нормованого часу на ремонт і технологічні зупинки обладнання. Для розрахунку річного фонду часу (Фчас) приймаються 24 години на добу. Для підприємств з переривчастим процесом виробництва - календарний Фчас за вирахуванням вихідних і святкових днів і часу на капітальний і планово-попереджувальний ремонти.

Розрахунок Пвир (Потужність виробництва) в безперервних виробництвах проводиться за формулою:

Пвир = Е × (Т - То) × Пр; (ДВ/3)

де:

Е - кількість однорідних апаратів (машин);

Т - календарний час (в годинах);

То - регламентовані перерви (зупинки в годинах);

Пр - продуктивність одного апарату за годину.

Іноді вираз Е × (Т-То) = Тамг - називають кількість апарато-машинних годин, яке повинно бути використано за рік. Приклад: Як що в цеху встановлено 5 агрегатів, у плановому році передбачена зупинка цеху на 10 діб (ремонт комунікацій) і термін на поточний і капітальний ремонт - 240 годин або 10 діб. Фонд робочого часу складе: (365-10) × 5 = 1775 апарат-діб. Ремонт апаратів проводиться паралельно ремонту комунікацій.

Якщо показник завантаження устаткування визначається як кількість сировини, що подається в апарат на одиницю реакційного обсягу в одиницю часу

П = (Т - То) × Е × У × Ін × Квих; (ДВ/4)

або

; (ДВ/5)

де

У - корисний об'єм або площа апарату (печі);

Ін - кількість сировини на одиницю об'єму або площі апарату в годину;

Квих - коефіцієнт виходу корисної продукції із сировини;

Квит - витратний коефіцієнт.

Якщо показник продуктивності визначається в одиницях готової продукції (обсяг продукції з 1 кубометра на добу):

П = (Т -То) × Е × У × Ігп ; (ДВ/6);

де, Ігп - кількість готової продукції з одиниці об'єму.

Для швидкісних апаратів:

П = (Т - То) × Е × V × 1 000 000 × C × Ігп; (ДВ/7),

де, V- об'ємна швидкість, кубометри / год;

1 000 000 × С - концентрація в перерахунку на 1 тонну речовини, що знаходиться в апараті.

Є й інші формули для розрахунку і обґрунтування величини потужності стосовно різних видів і типів устаткування. Наприклад, у машинобудівній галузі та схожих з нею по організації виробництва галузях потужність розраховується через трудомісткість продукції за формулою:

; (ДВ/8),

де,

Пі - потужність по i-тому виду продукції;

Свсті - кількість встановленого обладнання для виробництва i-того виду продукції;

Фнi - номінальний фонд робочого часу обладнання;

ti - трудомісткість i-того виду продукції.

У швейній промисловості потужність визначається виходячи з розрахункової кількості робочих місць і трудомісткості продукції за формулою:

; (ДВ/9),

де

Пi - потужність по i-тому виду виробу;

Кроз - розрахункове число робочих місць (визначається діленням площі наявного приміщення на нормативну площу одного робочого місця з урахуванням прийнятої технології виготовлення продукції);

Тном - номінальний фонд робочого часу (в залежності від обраного режиму роботи);

Тзм - тривалість зміни;

Nзм - кількість змін;

Нчас - планова норма часу (трудомісткість) на виготовлення одиниці продукції.

Детальніше цю інформацію можна знайти в літературі з організації та планування підприємств різних галузей промисловості.

## ДОДАТОК Г. ДЕТАЛІЗОВАНИЙ ПРОГНОЗНИЙ БАЛАНС (результати прикладу прогнозу)

*(зв'язок з главою 11, розділом 11.1., таблицею 11.2.* *Прогнозний баланс)*

Таблиця ДГ1. Прогнозний баланс, $тис.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Прогнозні періоди | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| АКТИВ |  |  |  |  |  |  |
| Грошові кошти | $41 | $60 | $71 | $78 | $83 | $87 |
| Дебіторська заборгованість | $322 | $475 | $554 | $610 | $660 | $747 |
| Векселі до отримання | $20 | $30 | $35 | $39 | $47 | $50 |
| Матеріальні запаси | $97 | $143 | $166 | $185 | $208 | $208 |
| Інші | $14 | $17 | $15 | $25 | $33 | $25 |
| Всього поточні активи | $494 | $726 | $842 | $936 | $1 031 | $1 117 |
| Довгострокові активи | $1 954 | $2 889 | $2 949 | $3 008 | $3 051 | $3 093 |
| **Всього активи** | **$2 448** | **$3 615** | **$3 791** | **$3 944** | **$4 082** | **$4 211** |
| ПАСИВ |  |  |  |  |  |  |
| Кредиторська заборгованість | $374 | $536 | $626 | $688 | $737 | $773 |
| Векселі до оплати | $0 |  |  |  |  |  |
| Інші | $1 | $0 | $0 | $0 | $0 | $0 |
| Короткострокові кредити | $0 |  |  |  |  |  |
| Всього поточні пасиви | $375 | $536 | $626 | $688 | $737 | $773 |
| Довгострокові зобов'язання | $0 | $0 | $0 | $0 | $0 | $0 |
| Власний капітал | $2 074 | $3 079 | $3 165 | $3 256 | $3 345 | $3 437 |
| **Всього пасиви** | $2 448 | $3 615 | $3 791 | $3 944 | $4 082 | $4 211 |

## ДОДАТОК Д. ОСНОВНІ ФІНАНСОВІ КОЕФІЦИЕНТИ (формули, норми)

Таблиця ДД 1. Показники ліквідності

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва коефіцієнта | Формула | Норма | Економічний сенс |
| Чистий оборотний капітал (Власні оборотні кошти, функціональний капітал) | Різниця між оборотними (поточними) активами і короткостроковими зобов'язаннями | Збільшення в динаміці вважається позитивним, але в межах середніх значень по галузі | Характеризує обсяг коштів для покриття товарних запасів і джерела цих коштів |
| Частка чистого оборотного капіталу в сумарної вартості активів | Чистий оборотний капітал / Загальна вартість активів | В межах середніх значень по галузі | Відображає потенційний резерв коштів компанії |
| Частка власних оборотних коштів у покритті запасів | Власні оборотні кошти / запаси і витрати | Мінімальне значення 0.5 | Характеризує здатність компанії покривати запаси і витрати власними оборотними засобами |
| Маневреність власних оборотних коштів | Грошові кошти / Функціонуючий капітал | 0-1 Збільшення позитивно, проте надмірний ріст грошових коштів означає або неефективне фінансове управління, або відображає специфіку діяльності, при якій необхідні значні кошти для негайного покриття виникаючих зобов'язань | Характеризує частку функціонуючого капіталу, що знаходиться в грошовій формі, тобто у найліквіднішій формі |
| Коефіцієнт покриття загальний (поточної ліквідності, платоспроможності) | Оборотні (поточні) активи / Оборотні (поточні, короткострокові) зобов'язання | Критичним значенням вважається 1. Може перебувати в межах: 1-3. Для зарубіжних підприємств норма знаходиться в межах 2-2.5. Для більшості українських підприємств - в межах 1-1.5 | Характеризує здатність розрахуватися з боргами за рахунок залучених активів. |

Продовження таблиці ДД 1. Показники ліквідності

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва коефіцієнту | Формула | Норма | Економічний сенс |
| Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності | (Грошові кошти + ринкові цінні папери (короткострокові інвестиції) + дебіторська заборгованість) / Короткострокові (поточні) зобов'язання | Граничне значення дорівнює 1. Зростання не завжди позитивне. Нормальним вважається коливання в межах 0.7-0.8 | Характеризує здатність погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш мобільної частини активів |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | (Грошові кошти + ринкові цінні папери (короткострокові інвестиції)) / Поточні зобов'язання | Мінімальне значення 0.2. Нормальне значення коливається в межах 0.25-0.35. Для українських підприємств значення показника більше 0 вже вважається непоганим (0.05-0.2). Недолік грошових коштів може не мати значення, якщо у компанії є можливість швидко взяти гроші в борг. | Характеризує здатність покривати свої зобов'язання за рахунок грошових коштів. |
| Вимірювач інтервалу (дні) | (Грошові кошти + ринкові цінні папери (короткострокові інвестиції) + дебіторська заборгованість) / середньоденні операційні витрати | Чим більше показник, тим вище ступінь забезпеченості підприємства ліквідними активами для фінансування своєї діяльності протягом певного часу | Свідчить про співвідношення оборотних (поточних) активів і звичайних відтоків грошових коштів компанії. |

Таблиця ДД 2 Показники фінансової залежності (незалежності, структури капіталу, стійкості)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва коефіцієнту | Формула | Норма | Економічний сенс |
| Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової автономії) | Власний капітал / Всього активів | Мінімальне значення 0.5. Чим вище, тим краще, але в рамках галузевої специфіки. | Характеризує ступінь формування активів за рахунок власних коштів, тобто рівень самостійності (незалежності, фінансової автономії) |
| Коефіцієнт боргового навантаження | Довгострокові зобов'язання / Власний капітал | Залежить від галузевих особливостей. У загальному випадку не повинен перевищувати 0.5 | Характеризує частку довгострокового боргу в власному капіталі |
| Коефіцієнт структури капіталу | Позиковий (залучений) капітал / Власний капітал | Залежить від особливостей галузі. У загальному випадку найкращим вважається підтримання паритету (рівності) | Характеризує співвідношення між позиковим і власним капіталом |
| Коефіцієнт структури позикового (залученого) капіталу | Довгострокові зобов'язання / Залучений (позиковий) капітал | Залежить від галузевих особливостей. Чим більше, тим складніше фінансове становище, і можливі ризики бізнесу | Характеризує частку довгострокових зобов'язань в загальній сумі залученого капіталу |
| Коефіцієнт покриття відсотка | (Прибуток до сплати відсотків і податків + амортизація) / відсоток | Залежить від галузевих особливостей | Характеризує запас платоспроможності перед бар'єром по сплаті відсотка |

Таблиця ДД 3 Показники ділової активності (показники оборотності і тривалості циклів)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва коефіцієнту | Формула | Норма | Економічний сенс |
| Оборотність дебіторської заборгованості (разів) | Виручка від реалізації / Середня дебіторська заборгованість | Залежить від галузевих особливостей | Кількість обертів за рік, які вчиняє дебіторська заборгованість для покриття виручки |
| Оборотність дебіторської заборгованості (дні) | 360 / Кількість обертів | Залежить від галузевих особливостей. Низьке значення показника може бути як свідченням ефективної роботи по оплаті продукції, так і результатом занадто суворої кредитної політики по відношенню до дебіторів | Тривалість одного обороту |

Продовження таблиці ДД 3 Показники ділової активності (показники оборотності і тривалості циклів)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва коефіцієнту | Формула | Норма | Економічний сенс |
| Оборотність виробничих запасів (раз) | Витрати на виробництво і реалізацію продукції / Середні виробничі запаси | Залежить від галузевих особливостей. Високе значення показника може вважатися ознакою високої ефективності. Однак те ж саме може означати, що компанія працює в умовах гострого дефіциту | Кількість обертів за рік, які здійснюють виробничі запаси для покриття загальної суми витрат |
| Оборотність виробничих запасів (дні) | 360 / Кількість обертів | Залежить від галузевих особливостей | Тривалість одного обороту |
| Оборотність кредиторської заборгованості (дні) | Середня кредиторська заборгованість × 360 / Витрати на виробництво і реалізацію продукції | Залежить від галузевих особливостей | Тривалість одного обороту |
| Тривалість операційного циклу (дні) | Оборотність дебіторської заборгованості + оборотність виробничих запасів | Зазвичай в межах одного року (360 днів) | Характеризує загальну тривалість оборотів дебіторської заборгованості і виробничих запасів |
| Тривалість фінансового циклу (дні) | Тривалість операційного циклу - тривалість одного обороту кредиторської заборгованості | Залежить від галузевих особливостей і рівня фінансового управління | Характеризує тривалість фінансового циклу |
| Оборотність активів (раз) | Виручка від реалізації / Середня вартість активів | Високе значення показника, швидше за все, свідчить про те, що компанія працює майже на повну потужність | Показує наскільки важко для компанії пустити в оборот свої активи |
| Оборотність чистого оборотного капіталу (власних оборотних коштів, функціонуючого капіталу) | Виручка від реалізації / Середня вартість чистого оборотного капіталу | Залежить від галузевих особливостей. Високе значення в більшості випадків свідчить про ефективність управління. | Характеризує здатність компанії задіяти свій чистий оборотний капітал |

Таблиця ДД 4 Показники рентабельності (прибутковість)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва коефіцієнту | Формула | Норма | Економічний сенс |
| Рентабельність активів | Прибуток / Активи всього (Рекомендується використовувати прибуток до сплати відсотків, але після сплати податків. Найчастіше використовують чистий прибуток) | Залежить від особливостей галузі. Краще аналізувати показник у взаємозв'язку з оборотністю активів і нормою прибутку (рентабельність продажів). Чим вище оборотність, тим нижче норма прибутку і навпаки. Як правило, будь-який виграш в нормі прибутку компенсується зниженням оборотності | Характеризує норму прибутку (прибутковість, прибутковість) активів або величину прибутку, що отримується в розрахунку на одиницю активів |
| Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток / власний капітал | Залежить від особливостей галузі. У загальному випадку, чим вище, тим краще | Характеризує розмір чистого прибутку з кожної одиниці власного капіталу |
| Рентабельність продажів (норма прибутку, чиста норма прибутку, прибутковість або прибутковість продажів) | Чистий прибуток / виручка від реалізації (найчастіше використовують показник чистого виторгу) | Залежить від особливостей галузі. У загальному випадку, чим вище, тим краще | Характеризує розмір чистого прибутку в кожній одиниці виручки |
| Маржинальна (валова) рентабельність | Маржинальний (валовий) прибуток / виручка (чиста виручка) | Залежить від особливостей галузі. У загальному випадку, чим вище, тим краще | Характеризує розмір маржинального (валового) прибутку в кожній одиниці виручки і визначає межу доцільності виробництва продукції |
| Рентабельність операційна (основної діяльності, виробнича) | Операційний (виробничий) прибуток / собівартість виробництва | Залежить від особливостей галузі. У загальному випадку, чим вище, тим краще | Характеризує рівень прибутковості виробничої (основної, операційної) діяльності |

Таблиця ДД5 Коефіцієнти ринкової активності (ринкові коефіцієнти)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва коефіцієнту | Формула | Норма | Економічний сенс |
| Ринкова капіталізація | Ринкова ціна акції × Кількість акцій в обігу | Залежить від стану фондового ринку та фінансово-економічного стану компанії | Характеризує сумарну ринкову вартість цінних паперів компанії (ринкову вартість компанії) |
| Прибуток на акцію | Чистий прибуток / кількість акцій в обігу | Чим більше тим краще | Характеризує величину прибутку, що припадає на одну акцію |
| Виручка на акцію | Чиста виручка / Кількість акцій в обігу | Чим більше тим краще | Характеризує величину виручки, що припадає на одну акцію |
| Власний капітал на акцію | Власний капітал / Кількість акцій в обігу | Чим більше тим краще | Характеризує величину власного капіталу, що припадає на одну акцію |
| Р / Е | Ціна акції / прибуток на акцію | Залежить від стану фондового ринку та особливостей галузі | Характеризує співвідношення між ціною акції та рівнем її прибутковості |
| P / S | Ціна акції / Продажі на акцію | Залежить від стану фондового ринку та особливостей галузі | Характеризує співвідношення між цінами на акції компанії і обсягами продажів на акцію |
| P / ВК | Ціна акції / Власний капітал на акцію | Залежить від стану фондового ринку та особливостей галузі | Характеризує співвідношення між цінами акції і вартістю власного капіталу в розрахунку на акцію |

## ДОДАТОК Е. ПРОГНОЗ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЕНТІВ (результати прикладу прогнозу)

*(зв'язок з наскрізним прикладом «Розширення існуючого порту по перевалки вантажів». Глава 10, розділ 10.4. Прогноз прибутків та Глава 11, розділ 11.1.Прогнозний баланс). Вхідні дані для прогнозу взяті з таблиць: 10.6. «Прогноз прибутків», 11.2. «Прогнозний баланс», 11.4 «Прогноз потреби у власному оборотному капіталі»).*

Таблиця ДЕ 1. Прогноз фінансових коефіцієнтів

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Норма | |
| Ліквідність | | | | | | | | | | | | |
| Власний оборотний капітал (ВОК) | 189 | | 216 | | 247 | | 294 | | 344 | | галузева | |
| Чистий ВОК (ЧВОК) | 129 | | 145 | | 170 | | 211 | | 257 | | галузева | |
| Частка ВОК в активах | 5.2% | | 5.7% | | 6.3% | | 7.2% | | 8.2% | | галузева | |
| Частка ЧВОК в активах | 3.6% | | 3.8% | | 4.3% | | 5.2% | | 6.1% | | галузева | |
| Частка ВОК в покритті запасів | 132.8% | | 129.8% | | 134.1% | | 141.8% | | 165.4% | | ≥ 50% | |
| Маневреність ВОК | 31.9% | | 32.7% | | 31.4% | | 28.2% | | 25.3% | | 0-1 | |
| Поточна ліквідність | 1.4 | | 1.3 | | 1.4 | | 1.4 | | 1.4 | | 1-3 | |
| Термінова ліквідність | 1.1 | | 1.1 | | 1.1 | | 1.1 | | 1.2 | | 0.7-0.8 | |
| Абсолютна ліквідність | 0.1 | | 0.1 | | 0.1 | | 0.1 | | 0.1 | | 0.25-0.35 | |
| Структура капіталу (платоспроможність, стійкість, незалежність) | | | | | | | | | | | | |
| Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу) | 0.9 | | 0.8 | | 0.8 | | 0.8 | | 0.8 | | мін 0.5 | |
| Коефіцієнт залежності | 0.1 | | 0.2 | | 0.2 | | 0.2 | | 0.2 | | макс 0.5 | |
| Коефіцієнт боргового навантаження | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | ≤ 0.5 | |
| Коефіцієнт структури капіталу | 0.2 | | 0.2 | | 0.2 | | 0.2 | | 0.2 | | 0.5 | |
| Коефіцієнт структури позикового капіталу | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | | галузева | |
| Коефіцієнт покриття відсотка | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | галузева | |
| Коефіцієнт забезпеченості по кредитах | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | галузева | |
|  | | | | | | | | | | | | |
| Продовження таблиці ДЕ 1 | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | |
| Ділова активність | | | | | | | | | | | | |
| Показники | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Норма |
| Оборотність дебіторської заборгованості (днів) | | 34 | | 38 | | 39 | | 40 | | 42 | | галузева |
| Оборотність дебіторської заборгованості (разів) | | 11 | | 9 | | 9 | | 9 | | 9 | | галузева |
| Оборотність виробничих запасів (днів) | | 19 | | 21 | | 22 | | 23 | | 24 | | галузева |
| Оборотність виробничих запасів (раз) | | 19 | | 17 | | 16 | | 15 | | 15 | | галузева |
| Оборотність кредиторської заборгованості (днів) | | 72 | | 79 | | 83 | | 84 | | 86 | | галузева |
| Оборотність кредиторської заборгованості (разів) | | 5 | | 5 | | 4 | | 4 | | 4 | | галузева |
| Тривалість операційного циклу (днів) | | 53 | | 59 | | 61 | | 63 | | 66 | | галузева |
| Тривалість фінансового циклу (днів) | | -19 | | -20 | | -22 | | -21 | | -20 | | галузева |
| Оборотність активів (раз) | | 1.4 | | 1.3 | | 1.4 | | 1.4 | | 1.5 | | галузева |
| Оборотність чистого оборотного капіталу (раз) | | 40.5 | | 35.7 | | 34.1 | | 30.2 | | 25.8 | | галузева |
| Рентабельність активів та продажів | | | | | | | | | | | | |
| Рентабельність активів | | 36% | | 42% | | 45% | | 47% | | 49% | | галузева |
| Рентабельність власного капіталу | | 42% | | 50% | | 55% | | 58% | | 60% | | галузева |
| Рентабельність інвестицій | | 42% | | 50% | | 55% | | 58% | | 60% | | галузева |
| Рентабельність продажів маржинальна | | 67% | | 67% | | 68% | | 68% | | 68% | | галузева |
| Рентабельність продажів по EBITDA | | 45% | | 46% | | 47% | | 47% | | 48% | | галузева |
| Рентабельність продажів чиста | | 31% | | 32% | | 33% | | 34% | | 34% | | галузева |

Висновки за результатами аналізу прогнозу:

За даними прогнозної таблиці бачимо, що значення коефіцієнтів відображають прийняті припущення і допущення в прогнозах продажів, прибутку і балансу, демонструючи їх результативність:

Про ліквідність:

* ці припущення забезпечують наявність власного оборотного капіталу, протягом усього прогнозного періоду;
* його частка в активах зростає, що пов'язано зі зростанням обсягів продажів;
* його розмір повністю покриває потреби в запасах;
* маневреність власного оборотного капіталу коливається в межах від 30% до 25%, відображаючи процес оптимізації грошових коштів в структурі балансу;
* показники ліквідності знаходяться в межах норм. Їх тяжіння до середньої допустимої межі норм відображає особливості країни і галузі.

Про платоспроможність:

* концентрація власного капіталу перевищує норму (0.8 > 0.5) і відображає високий рівень автономії (незалежності);
* у прогнозному періоді компанія не передбачає залучення довгострокових кредитів, що збігається зі стратегією розвитку за рахунок власних джерел фінансування. Це рішення підкріплюється високим рівнем рентабельності продажів, власного капіталу та інвестицій;
* коефіцієнти покриття відсотка і кредиту свідчать про можливість залучення довгострокових кредитів при необхідності.

Про ділову активність:

* показники ділової активності перебувають на високому рівні, відповідному галузевим даним;
* поточна кредиторська заборгованість формується на вигідних умовах, які передбачається зберегти.

Про рентабельність:

* рівень рентабельності знаходиться на високому рівні, що підтверджує привабливість обраної сфери діяльності.

# ЛІТЕРАТУРА

# ЛІТЕРАТУРА

1. Abrams, R. (2003). *Successful Business Plan: Secrets & Strategies* [online]. 7th ed. Available at: https://planningshop.com/wp-content/uploads/2019/04/SBP7\_Look-Inside\_1-1.pdf [Accessed 16 Jan. 2024].
2. Адлер, О. О., Лесько, О. Й. (2019). *Аналіз господарської діяльності* [online]. Вінниця: ВНТУ, 115 с. Available at: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Adler\_2019\_115.pdf [Accessed 9 Jan. 2024].
3. Агафонова, Л. Г., Рога, О. В. (1999). *Підготовка бізнес-плану.* Київ: Знання, 158 с.
4. Ansoff, I. (1988). *The new corporate strategy.* Wiley. 258 p.
5. Астаф’єва, К. О. (2018). Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Ефективна економіка*, [online] 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6253 [Accessed 16 Jan. 2024]
6. Балабанова, Л. В., Холод, В. В. та Балабанова, І. В. (2012). *Стратегічний маркетинг*. Київ: Центр учбової літератури, 631 с.
7. Балджи, М. Д. (2015). *Економічний ризик та методи його вимірювання*. Харків: Промарт, 300 с.
8. Bengs, D. (2002). *Business Planning Guide: Creating a Winning Plan.* Kaplan Publishing, 256 p.
9. Беба, Ю., Леоненко, М. (2019). *8 правил ефективної презентації. Як припинити робити нудні презентації, які розумієш тільки ти сам* [online]. Available at: https://www.redbull.com/ua-uk/8-pravyl-efektyvnoyi-prezentatsiyi [Accessed 16 Jan. 2024].
10. Бланк, І. О. (2015).*Фінансове забезпечення розвитку підприємств*. Київ: КНТЄУ, 343 с.
11. *Бізнес план по стандарту ЄБРР (EBRD)* [online]. Available at: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis\_plan\_Samoylenko.pdf[Accessed 20 Jan. 2024].
12. Бойко, М. Ф., Мазіев, Г. Є., та Мазуренко, Д. І. (2002). *Відкриття власного бізнесу в системі агропромислового комплексу*. Харків: ОКО, 232 с.
13. Бондаренко, С. М. (2020). Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. У: *Стратегія економічного розвитку України*. Київ: АСК, вип. 7, с. 404−408.
14. Борисенко, З. (2018). Конкурентна політика як передумова ефективності ринку. *Економіка України,* 5, с. 88−92.
15. Боровик, М. В. (2018). *Ризик-менеджмент*. Харків: ХНУМГ, 65 с.
16. Butler, D. (2000). *Business planning. A guide to business start-up* [online]. 289 p. Available at: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\_Digital\_1/BUSINESS%20PLAN%20Business%20Planning%20A%20Guide%20to%20Business%20Start%20Up%20075064706X.pdf [Accessed 11 Jan. 2024].
17. Horne van, J. C., Wachowicz, J. M. (2009). *Fundamentals of financial management*. PRENTICE HALL, 744 p.
18. Варналій, З. С., Васильців, Т. Г., Лупак, Р. Л. та Білик, Р. Р. (2019). *Бізнес-планування підприємницької діяльності*. Чернівці: Технодрук, 264 с.
19. Васильців, Т. Г., Качмарик, Я. Д., Блонська, В. І. та Лупак, Р. Л. (2013). *Бізнес-планування.* Київ: Знання, 173 с.
20. Васильєва, Т. А., Лєонов, С. В., Кривич, Я. М. та ін. (2015). *Економічний ризик: методи оцінки та управління.* Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 208 с.
21. Wissema, J. G., Brand, A. F. and Pol van der, H. W. (1981).The Incorporation of Management Development in Strategic Management Strategic. *Management Journal*, [online] vol. 2, 4 (oct.–dec.), pp. 361–377. Available at: https://www.jstor.org/stable/2486199 [Accessed 10 Jan. 2024].
22. Войтко, С. В., Воронкова, І. Ю. (2016). Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластер утворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка,* [online] 1, с. 165–171. Available at: https://re.gov.ua/re201601/re201601\_165\_VoytkoSV,VoronkovaIY.pdf [Accessed 10 Jan. 2023].
23. Kenton, W. (2023). *SWOT Analysis: How To With Table and Example* [online]. Available at: https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp [Accessed 10 Jan. 2024].
24. Ганечко, І. Г. (2009). Проектне фінансування в умовах дефіциту інвестиційних ресурсів: задачі передінвестиційної стадії проекту. У: *Економіка: проблеми теорії та практики.* Дніпропетровськ: ДНУ, вип. 255, т. VI, с. 1448–1453.
25. Ганечко, І. Г. (2011). Передінвестиційні дослідження як основа оптимізації вартісних та якісних параметрів проекту. *Ефективна економіка*, 2.
26. Ганечко, І. Г. (2011). Практичні аспекти побудови фінансової моделі інвестиційного проекту. У: *Економічний простір.* Дніпропетровськ: ПДАБА, 47, с. 165–174.
27. Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. Wiley, 992 p.
28. ТАСІС (1966). *Як розробити бізнес-план*. Люксембург: Офіс офіц. видань ЄС, 36 с.
29. *Європейські стандарти бізнес-планування* [online]. Available at: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis\_plan\_Samoylenko.pdf [Accessed 10 Jan. 2021].
30. Заблоцький, Б. Ф. (2019). *Економіка і організація інноваційної діяльності*. Львів: Новий Світ-2000, 454 с.
31. Зозульов, О. В., Царьова, Т. О. (2021). *Маркетинг: теоретичні основи маркетингу* [online]*.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 100 с. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40396/1/TOM\_NMK-v2.pdf [Accessed 10 Jan.2024].
32. Іванова, О. А. (2020). Ефективна організація виробництва як засіб управління конкурентоспроможністю інноваційного підприємства. *Вчені зап. Харків. гуманітар. ун-ту «Нар. укр. акад.»*, т. 26, с. 163−169.
33. Іванечко, Н., Борисова, Т. та Процишин, Ю. (2021). *Маркетинг* [online]. Тернопіль: ЗУНУ, 180 с. Available at: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757 [Accessed 10 Jan. 2024].
34. Karlof, B. (1989). *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models* [online]. *London; Basingstoke:* The Macmillan press ltd, 165 p. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Business\_Strategy.html?id=RnqxCwAAQBAJ&redir\_esc=y [Accessed 9 Jan. 2024].
35. Carlin, T. R., McMeen, A. R. (1993). *Analysis of financial statements*. American Bankers Association, 344 p.
36. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* [online]. Harvard, 304 p. Available at: https://www.amazon.com/Wisdom-Teams-Creating-High-Performance-Organization/dp/1633691063 [Accessed 9 Jan.2024].
37. Кримська, О. Л., Бєляєва, О. В. (2014). Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. *Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво,* [online] 5 (80), с. 1–11. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5\_2014/4.pdf [Accessed 30 Okt. 2023].
38. Кірік, Т. М., Миронова, Н. С. (2001). Реструктуризація як регулятор діяльності українських підприємств. У: *Актуальні проблеми державного управління.* Харків: УАДУ при Президенте України, с. 140–145.
39. Кірік, Т. М., Хаустова, В. Є., Решетняк, О. І. та Іванова, О. А. (2022). Напрями поліпшення якості бізнес-планів. *Бізнес Інформ*, [online] 7, с. 217–228. Available at: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-217-228 [Accessed 9 Jan. 2024].
40. Клименко, С. М., Дуброва, О. С., Барабась, Д. О. та ін. (2016*). Управління конкурентоспроможністю підприємства.* Київ: КНЕУ, 527 с.
41. Козловський, В. О., Лесько, О. Й. (2008). *Бізнес-планування.* 2-е вид., доповн. та переробл. Винниця: УНИВЕРСУМ-Вінниця, 241 с.
42. Kotler, F., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2008). *Marketing Basics Additional student support at Principles of Marketing* [online]. 5th ed. Pearson Education, 1020/947 р. Available at: www.pearsoned.co.uk/kotler [Accessed 9 Jan. 2024].
43. Kotler, F. (2014). *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets* [online]. 272 p. Available at: https://www.amazon.com/Kotler-Marketing-Create-Dominate-Markets/dp/1476787905 [Accessed 9 Jan. 2024].
44. Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* [online]. Wiley, 490 p. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Valuation.html?id=rL5hCoUpr0kC&redir\_esc=y [Accessed 9 Jan. 2024].
45. Краснокутська, Н. С., Коптєва, Г. М. (2021). *Оцінка бізнесу.* Харків: НТУ «ХПІ», 229 с.
46. Кармінська-Бєлоброва, М. В., Ігнатова, Є. М. (2014). *Управління ризиками у підприємництві* [online]. Харків: Слово, 169 c. Available at: https://core.ac.uk/download/pdf/161793454.pdf [Accessed 10 Jan. 2024].
47. Кучеренко, В. Р., Карпов, В. А. та Карпов, А. В. (2011). *Економічний ризик та методи його вимірювання* [online]. Одеса, Україна. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035471.pdf> [Accessed 15 Jan. 2024].
48. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. та Романко, О. П. (2011). *Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика*. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 180 с.
49. Макаренко, С. М., Олейник, Н. М. (2017). *Бізнес-планування*. Херсон: ТКФ СТАР, 224 с
50. Мартиненко, В. П. (2021). Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 19, с. 78–91.
51. Мазнєв, Г. Є., Красноруцький, О. О. та Ніценко, В. С. (2014). *Бізнес-планування в аграрних формуваннях* [online]*.* Одеса: ЛЕРАДРУК, 219 с. Available at: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdda0299-9f80-48fa-ad4d-0f6bfea33937/content [Accessed 20 Jan. 2024].
52. Mescon, M. H., Albert, M. F. and Hedouri, F. (2016). *Fundamentals of Management*. Williams, 672 p.
53. Верховна Рада України, (2012). *Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ)* [online]. Київ, Україна. Available at https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\_010#Text [Accessed 10 Jan.2024].
54. Наливайко, А. П. (2011). *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку*. Київ: КНЕУ, 227 с.
55. Нестор, О. Ю. (2017). Зарубіжний досвід стратегічного фінансового планування та рекомендації щодо його впровадження для суб’єктів господарювання України. *Формування ринкової економіки в Україні*, 37, ч. 2, с. 39–45.
56. Needles, B. E., Anderson, H. R. and Caldwell, J. C. (1993). *Principles of Accounting* [online]. Houghton Mifflin Company, 1229 p. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Principles\_of\_Accounting.html?id=Ch\_kYnaGxNkC&redir\_esc=y [Accessed 10 Jan. 2024].
57. Northcote, D. (1998). *Making investment decisions* [online]. CENGAGE LEARNING, 208 p. Available at: https://www.amazon.de/-/en/Deryl-Northcott/dp/1861524587 [Accessed 9 Jan.2024].
58. Пєліхов, Є. Ф., Іванова, О. А. та Сумець, О. М. (2008). *Економіка сучасного підприємства*. Київ: Хай-Тек Прес, 344 с.
59. Покропівний, С. Ф., Соболь, С. М., Швиданенко, Г. О. та Шапринська, Л. М. (2001). Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Київ: КНЕУ, 160 с.
60. Porter, M. E. (1998). *On Competition Hardcover*. Harvard Business School Pr., 485 p.
61. Посохов, І. М. (2015). *Управління ризиками у підприємництві*. Харків: НТУ ХПІ, 220 c.
62. Rada.gov.ua, (1991). *Про інвестиційну діяльність* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
63. Rada.gov.ua, (2002). *Про інноваційну діяльність* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
64. Rada.gov.ua, (2015). *Про ліцензування певних видів господарської діяльності* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
65. Rada.gov.ua, (2019 ). *Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо імплементації актів законодавства Європейського Союзу у сфері технічного регулювання* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2740-19#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
66. Rada.gov.ua, (2023). *Господарський кодекс України* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
67. Rada.gov.ua, (2021). *Про підприємництво* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
68. Rada.gov.ua, (2006). *Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємства* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
69. Rada.gov.ua, (2023). *Про акціонерні товариства* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text [Accessed 8 Jan. 2024].
70. ХНУМГ ім. О.М.Бекетова. *Європейські стандарти бізнес-планування* [online]. Available at: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis\_plan\_Samoylenko.pdf [Accessed 10 Jan. 2024].
71. Руделіус, В., Азарян, О. М., Бабенко, Н. О. та ін. (2009). *Маркетинг*. 4-те вид. Київ: Консорціум, 648 с.
72. Силверман, Д., Фасселл, К., Маккрістал, С., та Тантум, К. (2018). *Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі*. Київ: Монолит-Bizz, 416 с.
73. Скворцов, М. Н. (1995). *Бізнес-план підприємства*. Київ: Вища школа, 189 с.
74. Сумець, О. М., Сомова, О. Є., та Пеліхов, Є. Ф. (2007). *Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства*. Київ: Професіонал, 208 с.
75. Терещенко, І. О., Кібальник, В. О. (2018). Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід* [online] 20, с. 56–60. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/20\_2019/12.pdf [Accessed 10 Jan. 2024].
76. Thompson, A. A., Strickland, J. (2001). *Strategic Management: Concepts & Cases*. McGraw-Hill Education, 1079 p.
77. Ford, B., Bornstein, J. and Pruett, P. (2007). *Ernst & Young's Guide to Writing Business Plans.* John Wiley & Sons, 256 р.
78. Hussey, D. (1999). *Strategy and Planning*. Wiley, 296 р.
79. Чечетов, М. В., Денисюк, О. В. (2012). Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства. *Проблеми економіки*, [online] 1, с. 41–46. Available at: https://www.problecon.com/search/?qu=+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB [Accessed 10 Jan. 2024].
80. Швиданенко, Г. О., Ревуцька, Н. В. (2013). *Формування бізнес-моделі підприємства*. Київ: КНЕУ, 423 с.
81. Шершньова, З. Є. (2004*). Стратегічне управління* [online]. Київ: КНЕУ, 699 с. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content [Accessed 16 Jan. 2024].
82. Шудра, В. Ф., Белічко, А. Н. (1997). *Як підготувати успішний бізнес-план*. Київ: Капрал, 100 с.
83. Evans, F. C., Bishop, ‎D. M. (2002). *Valuation for M&A: Building Value in Private Companies.* John Wiley & Sons, 312 p.
84. Яременко, О. Л., Строкович, Г. В. та ін. (2013). *Стратегічне управління суб’єктами господарювання: проблеми теорії та практики.* Харків: Вид-во НУА, 504 с.
85. Яровенко, Т. С., Іотова, Е. О. (2019). Бізнес-планування як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*, [online] вип. 6 (23), с. 465–471. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23\_2019/71.pdf [Accessed 16 Jan. 2024].