

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

конспект лекцій

для здобувачів ОПП «Агрономія» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 201 «Агрономія» денної та заочної форми здобуття вищої освіти

Миколаїв

2023

УДК 330.101:334.7:005
Е45

Друкується за рішенням науково–методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету, протокол № 8 від 20.04.23 р.

Укладач:

Т. Я. Іваненко – канд. екон. наук, доц. кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу, Миколаївський національний аграрний університет

Рецензенти:

Дробітько О.М. – канд. с.-г., голова фермерського господарства «Олена» Братського району Миколаївської області

Христенко О.А. – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет

© Миколаївський національний
аграрний університет, 2023

ЗМІСТ

МОДУЛЬ 1. МАРКЕТИНГОВЕ ТА ВИРОБНИЧЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	4
Тема 2. ПРОДУКТ І РИНОК.....	10
Тема 3. ПЛАН МАРКЕТИНГУ.....	18
Тема 4. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН.....	23

МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН.....	32
Тема 6. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН.....	35
Тема 7. ОЦІНКА РИЗИКІВ І ЇХ СТРАХУВАННЯ.....	43

МОДУЛЬ 1. МАРКЕТИНГОВЕ ТА ВИРОБНИЧЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

- 1. Сутність і завдання бізнес-планування в діяльності підприємства*
- 2.. Організація процесу бізнес-планування на підприємстві*
- 3. Функції та види бізнес-планів*

1. Сутність і завдання бізнес-планування в діяльності підприємства

Бізнес-планування – це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, який включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найкращих способів досягнення наперед встановлених цілей. Бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації підприємницьку ідею та знайти ефективні шляхи їх вирішення.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

- 1) зовнішню — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

В процесі бізнес-планування вирішуються такі основні стратегічні та тактичні завдання:

- оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, його сильних і слабких сторін діяльності;
- формування цілі, розробка стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їх досягнення;
- розроблення заходів з мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо.

2. Організація процесу бізнес-планування на підприємстві

Для здійснення бізнес-планування на підприємстві необхідна наявність таких його складових: аналітична компонента, програмно-технологічна компонента, інформаційна компонента та організаційна компонента.

Основою аналітичної компоненти процесу бізнес-планування є методологічна і методична база розроблення, контролю і виконання бізнес-плану. Нині в Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки бізнес-планів:

- UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислового техніко-економічного обґрунтування і її електронна версія COMFAR ;
- WORLD Bank (Всесвітній банк реконструкції та розвитку) та інші.

Технічні засоби і програмне забезпечення, які використовують в процесі фінансового планування і контролю, утворюють програмно-технологічну компоненту. В процесі бізнес-планування найбільш широко застосовують програми Comfar (UNIDO), Project Expert (розробка компанії „Про-Інвест Консалтинг”), пакети компаній „ІНЕК” та „Альт-Інвест”, російські версії Project Manager, Success та інші. При неможливості придбання спеціального програмного забезпечення, відповідна комп'ютерна модель бізнес-плану може бути реалізована працівниками підприємства в середовищі MS Excel, а для презентації результатів планування доцільно використати засоби пакета MS Power Paint.

Програмне забезпечення виконує такі основні функції:

- опис запланованих у рамках бізнес-проекту робіт, їх розподіл у часі та «прив'язка» до обсягу ресурсів;
- ресурсне планування та планування витрат;
- формування звітів на запит користувача.

В основу оцінки ефективності інвестицій в усіх перелічених вище пакетах прикладних програм покладено загальноновизнану у світі методику UNIDO. Фінансова частина бізнес-плану розробляється у вигляді стандартних таблиць, а аналітична коригується відповідно до специфіки конкретного проекту.

Найпопулярнішим інструментом автоматизації процесу бізнес-планування є Project Expert. Методологічною базою даної системи є корпоративна імітаційна модель, яка відображає динамічний процес руху грошових потоків. Надходження грошових коштів (виторг від реалізації продукції і послуг, реалізація активів підприємства, внески в статутний фонд, банківські позики, доходи від банківських вкладів тощо) і виплати (витрати на придбання і створення активів, інші витрати підготовчого періоду, виробничі та маркетингові витрати, податки, витрати на погашення й обслуговування боргових зобов'язань, виплата дивідендів та інше), які здійснюватимуться під час реалізації інвестиційного проекту, описуються в імітаційній моделі як події, що настають у певні моменти часу.

Інструментальні засоби Project Expert дають змогу користувачеві формувати модель діючого на ринку підприємства, що адекватно відображає його операційну діяльність у навколишньому економічному середовищі. Усі прогностичні надходження та виплати можуть бути описані користувачем так, що фактично стануть відображати платіжні операції реально діючого підприємства. Розрахунковий період імітаційної

моделі дорівнює одному місяцю за максимальної тривалості проекту 30 років.

Вибір програмного забезпечення для розробки бізнес-планів визначається головним чином фінансовими можливостями підприємства та рівнем кваліфікації працівників, що є його потенційними користувачами. У разі, коли немає можливості придбання спеціального програмного забезпечення, відповідна комп'ютерна модель бізнес-плану може бути реалізована в середовищі MS Excel, а для цілей презентації вже розробленого планового продукту доцільно використати засоби пакета MS PowerPoint.

Інформаційна компонента містить сукупність документів та даних облікового, планово-економічного, виробничого, фінансового, комерційного, правового, науково-технічного, політичного, соціального, екологічного характеру, які необхідні в процесі бізнес-планування.

Для розроблення бізнес-плану необхідна інформація таких видів:

- маркетингова (вид продукції, якість продукції, ціни, споживачі, конкуренти, канали реалізації, організація продажу);
- виробнича (розміри галузей, обсяги виробництва продукції, технологія, виробничі будівлі, обладнання, машини, сировина і матеріали, персонал);
- фінансова (дохідність і рентабельність, потреба в кредитах, податки, страхування);
- загальноекономічна й галузева (тенденції розвитку галузі, економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови);
- прогнозна (можливий обсяг продажу продукції, прогнозні ціни, темпи зростання бізнесу тощо).

Процес бізнес-планування здійснюється значною кількістю фахівців різних професій для виконання різних функцій. Для успішного здійснення бізнес-планування створюють певну організаційну структуру і систему управління. Вони і складають організаційну компоненту процесу бізнес-планування.

Існують два підходи до розробки бізнес-плану.

При першому підході автори ідеї (проекту) самі розробляють бізнес-план, залучаючи до цієї роботи менеджерів, маркетингологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, і зокрема можливих інвесторів. Цьому підходу слід надавати перевагу. Другий підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми і експертів. Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить, що в розробці бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник підприємства.

Зазвичай розробку бізнес-планів в сільськогосподарських підприємствах здійснюють планово-економічні служби із залученням головних спеціалістів і керівників підрозділів. Головний економіст підприємства здійснює методичне керівництво процесом планування, організовує підготовчу роботу та спільно з іншими спеціалістами господарства здійснює ув'язку усіх розділів бізнес-плану. Для розробки окремих розділів плану можуть залучатися консультанти та експерти.

В бізнес-плануванні як упорядкованій сукупності дій виділяють такі основні стадії:

- 1) початкова стадія;
- 2) підготовча стадія;
- 3) стадія розроблення бізнес-плану;
- 4) стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- 5) стадія реалізації бізнес-плану.

Процес бізнес-планування має свої особливості у кожному конкретному випадку. Найбільш складною є процедура розроблення бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. **Вона охоплює три стадії:** початкову, підготовчу та основну. При опрацюванні бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу необхідність у початковій стадії зникає. При обґрунтуванні проекту удосконалення діяльності підприємства можна обмежитися лише основною стадією.

На початковій стадії основним результатом бізнес-планування є формування бізнес-ідеї, яка полягає в виробництві нового продукту (наданні нової послуги) або в прийнятті нового технічного, організаційного чи економічного рішення. На цій стадії:

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) обирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом на цій стадії є пошук ідеї майбутнього бізнесу. **Джерелами нових ідей є:**

- незадоволений попит;
- відзиви споживачів;
- продукція, яка виробляється конкурентами;
- думки працівників відділу маркетингу і збуту, гуртової та роздрібною торгівлі;
- надлишкові ресурси;
- ініціатива підприємців тощо.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища, оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства, формулюються його місія та конкретні цілі, вибирається стратегія розвитку підприємства, виявляються можливі стратегічні альтернативи.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, переходять до розроблення бізнес-плану. На стадії розроблення формується група розробників бізнес-плану, визначається система фінансового забезпечення, відкривається фінансування підготовки бізнес-плану та здійснюється безпосереднє опрацювання бізнес-плану.

Початком стадії просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності є організація і проведення презентації бізнес-плану, яка передбачає ознайомлення потенційних інвесторів і партнерів з сутністю підприємницького проекту. Презентація бізнес-плану може здійснюватися у

різних формах. У багатьох випадках практикується розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам з проханням ознайомитися з матеріалом та повідомити підприємство про свої враження і побажання. При усній презентації на неї запрошуються потенційні інвестори і керівник підприємства або менеджер проекту ознайомлюють їх з основними положеннями бізнес-плану. Після презентації бізнес-плану зовнішні інвестори проводять його аудит, який завершується прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування. Своє рішення про інвестування проекту потенційні інвестори і партнери повідомляють його замовнику на переговорах, по результатах яких можуть бути внесені відповідні корегування в бізнес-план.

Стадія реалізації бізнес-плану охоплює період від прийняття рішення про інвестування проекту до практичної його реалізації, включаючи комерційне виробництво. Завершується реалізація бізнес-плану оцінкою і аналізом відповідності поставлених і досягнутих в процесі бізнес-планування цілей.

Для практичної реалізації бізнес-планування важливо дотримуватися принципів гнучкості, безперервності, багатоваріантності, участі, адекватності тощо.

3. Функції та види бізнес-планів

Матеріали, які дають комплексну оцінку підприємницького проекту і обґрунтовують доцільність вкладання інвестицій в нього, рекомендується у всьому світі представляти у формі бізнес-плану. Бізнес-план – це документ, в якому викладені цілі і завдання підприємницького проекту, оцінка підприємства і його зовнішнього бізнес-середовища, способи досягнення поставлених цілей та техніко-економічні показники проекту.

В сучасній практиці бізнес-план виконує декілька функцій. Перша із них особливо необхідна на період створення підприємства та при виробці нових напрямів діяльності й пов'язана з можливістю використання бізнес-плану для розроблення стратегії бізнесу. Це дає змогу розглядати бізнес-план як невіддільний елемент стратегічного планування.

Друга функція пов'язана з використанням бізнес-плану для оцінки можливості розвитку нового напрямку діяльності та контролю процесів всередині підприємства. Це дає змогу розглядати бізнес-план як сам процес планування та інструмент внутрішньофірмового управління.

Третя функція дозволяє своєчасно передбачити можливі перешкоди і проблеми в процесі реалізації підприємницького проекту та підготувати необхідні заходи для їх усунення.

Четверта функція пов'язана з використанням бізнес-плану як інструменту для забезпечення фінансування підприємства. Вирішення питання про надання кредитів, ресурсів або технологій можливо лише при наявності обґрунтованого бізнес-плану.

П'ята функція шляхом залучення співробітників підприємства в процес розробки бізнес-плану сприяє їх інформованості, підвищенню кваліфікації та

створює мотивацію досягнення цілей. Це дає змогу розглядати бізнес-план як інструмент самонавчання.

Отже, **бізнес-план** – це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту та визначає раціональні шляхи його реалізації.

Врахування специфічних для даного підприємницького проекту факторів зумовлює різноманітність бізнес-планів по формі, змісту, структурі тощо.

Бізнес-плани можна класифікувати за різними критеріями:

- за видом проекту – комерційно-виробничі, інвестиційні, інноваційні, організаційні, освітні тощо;
- за тривалістю здійснення проекту – короткострокові (до 3 років), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (понад 5 років);
- за об'єктами бізнесу (рис.1);
- за складністю – прості, складні тощо.

Розглянемо основні з них.

1. Комерційно-виробничий бізнес-план (бізнес-план розвитку підприємства). Він необхідний для обґрунтування шляхів та способів досягнення цілей розвитку підприємства з найменшими витратами, визначення економічних і фінансових показників на перспективу, обґрунтування доцільності залучення необхідних інвестицій та ресурсів.

2. Інвестиційний бізнес-план. Метою такого бізнес-плану є обґрунтування доцільності будівництва нового об'єкта або впровадження нової технології виробництва продукції, які пов'язані з залученням інвестицій. В бізнес-планах такого типу основна увага приділяється поверненню кредитів і своєчасній оплаті відсотків за їх використання. Зазвичай банки розробляють певні стандарти інвестиційних бізнес-планів.

3. Бізнес-план структурного підрозділу. Він розробляється для обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні окремого підрозділу.

4. Бізнес-план фінансового оздоровлення. Він визначає цілі та розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. В ньому дається докладна оцінка кризового стану підприємства та обґрунтовуються основні параметри його фінансового оздоровлення.

5. Бізнес-план реорганізації підприємства. Метою такого плану є обґрунтування доцільності поділу підприємства або злиття підприємств.

6. Бізнес-план диверсифікації. Він розробляється не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для власників підприємства, які бажають розширити свій бізнес. В ньому обґрунтовується сумісність існуючих та нових сфер бізнесу.

Тема 2. ПРОДУКТ І РИНОК

1.Галузь, підприємство та його продукція

У розділі „Галузь, підприємство та його продукція” викладаються основні напрями і цілі здійснення майбутнього проекту. При цьому важливо подати ідею нового проекту в контексті існуючого стану розвитку галузі.

Значне місце в даному розділі відводиться характеристиці галузі.

Характеризуючи галузь, до якої належить підприємство, необхідно відповісти на такі **основні питання**:

- 1) хто є основними представниками галузі;
- 2) які підприємства займають визначальні позиції на ринку;
- 3) які фактори визначають успіх діяльності в галузі;
- 4) які масштаби виробництва та обсяги продажу в галузі за останні роки;
- 5) які нові види продукції почали виробляти в галузі за останні роки;
- 6) які нові тенденції помітні в розвитку галузі;
- 7) як зміни в законодавстві, в розвитку техніки та технології впливатимуть на розвиток галузі.

Потім в даному розділі слід висвітлити основні відомості про підприємство. Якщо підприємство уже існує, то необхідно коротко викласти історію його створення та розвитку. В бізнес-плані необхідно вказати вид діяльності, яким займається або буде займатися підприємство. Описуються негативні та позитивні сторони його місце розташування.

Для проведення аналізу підприємства по відношенню до зовнішнього середовища доцільно використовувати SWOT-аналіз (SWOT – скорочена назва, яка утворена від перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості, загрози).

На основі матриці слід сформулювати проблеми, які виникають на кожній комбінації сильних і слабких сторін з загрозами і можливостями.

SWOT- аналіз дозволяє уточнити цілі й завдання підприємства. Це дає можливість сформулювати в даному розділі бізнес-плану місію, цілі діяльності підприємства та визначити стратегію бізнесу.

Процес формування стратегії включає такі етапи:

- 1) формування загальної стратегії підприємства (портфельної);
- 2) формування ділової (конкурентної) стратегії (для окремого виду діяльності);
- 3) визначення функціональних стратегій (для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності).

Основними моделями, які найбільш широко використовуються в практиці бізнес-планування для розробки загальної стратегії розвитку фірми, є:

- матриця BCG (Бостонської консультативної групи);
- діловий екран McKinsey/GE (МакКінсі – дженерал електронікс);
- матриця AD Little ;
- матриця Shell;
- матриця Ансоффа і Портера.

Матриця І. Ансоффа включає чотири альтернативні стратегії підприємства, які застосовуються для збільшення або збереження обсягу продажу продукції.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає, що підприємство збільшує частку ринку шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, активізації рекламних заходів тощо.

Стратегія розвитку ринку орієнтує підприємство на розширення меж ринку, освоєння нових ринків в інших географічних регіонах.

Стратегія виробництва нової продукції полягає у виробництві продукції, яка но-новому вирішує проблему або задовольняє потреби, яких раніше не було.

Стратегія диверсифікації передбачає включення у виробничу програму підприємства продукції, яка не має прямого і безпосереднього зв'язку з основним видом і сферою його діяльності.

У процесі господарювання підприємства можуть керуватися різними стратегіями, різними варіантами поведінки в майбутньому відповідно до визначених цілей і завдань. **Проте різноманітність загальних стратегій може бути зведено до чотирьох основних типів:**

- стратегію зростання;
- стратегію стабілізації;
- стратегію скорочення;
- стратегію реструктуризації.

Після формування загальної стратегії розвитку підприємства переходять до визначення ділової (конкурентної) стратегії. Вона націлена на досягнення конкурентних переваг.

Існує безліч стратегій конкурентних переваг, проте більшість їх можна віднести до однієї з таких типів (за класифікацією М. Портера):

- стратегія контролювання витрат;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

При виборі стратегії контрольованих витрат підприємство може зменшувати власні витрати на виробництво та реалізацію продукції такими способами:

- збільшення обсягів виробництва продукції (послуг);
- зменшення адміністративних витрат;
- використання ресурсозберігаючих технологій вирощування культур тощо.

Стратегія диференціації вибирається за наявності товару з унікальними властивостями й завдяки цьому привабливого для покупця. Такими унікальними властивостями товарів, наприклад, можуть бути:

- висока якість продукції;
- принципова новизна продукції тощо.

При **стратегії фокусування** виробництво продукції здійснюється для реалізації її на певному сегменті ринку, коли кожний сегмент пред'являє специфічні вимоги до продукції (послуг). Найкраще задовольнити ці

специфічні запити споживачів можна способом контролювання витрат або способом диференціації.

Отже, стратегія фокусування може бути реалізована лише двома способами: фокусом витрат і фокусом диференціації, які обмежені одним чи кількома вузькими сегментами ринку (рис. 1).

Для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності розробляються функціональні стратегії : маркетингова стратегія; виробнича стратегія, фінансова стратегія; стратегія управління персоналом тощо. Кожна функціональна стратегія детально подана у відповідних розділах бізнес-плану.

Далі в цьому розділі бізнес-плану потрібно викласти:

- опис нової продукції та її призначення;
- ступінь відповідності продукції внутрішній структурі фірми;
- ступінь освоєння запропонованої до виробництва продукції;
- наявність досвіду виробництва і реалізації продукції;
- відповідність товару вимогам законодавства, традиціям країни-ринку;
- сегменти ринку на які продукція розрахована;
- особливості технології виробництва продукції;
- порівняльний аналіз аналогічної продукції конкурентів. Висновки;
- правовий захист продукції (патенти, ліцензії і т.д.);
- ціни, за якими буде продаватися продукція; витрати на її виробництво та величина прибутку від продажу одиниці продукції.

2. Дослідження і аналіз ринку

Розділ бізнес-плану „Дослідження і аналіз ринку” є найважчий для розробки і в склад якого входять:

- загальна характеристика ринку продукції підприємства;
- цільовий ринок підприємства;
- місцезнаходження підприємства;
- оцінка впливу зовнішніх факторів.

Процес дослідження ринку починають з визначення його типу по продукції (ринок виробничого чи споживчого призначення; внутрішній чи регіональний; основний, додатковий чи вибірковий). Потім вивчають структуру ринку збуту тобто проводиться операція сегментування ринку – поділ загальної сукупності споживачів на групи, для яких характерні загальні вимоги до товару і мотиви його купівлі.

Залежно від типу продукції (виробничого або індивідуального споживання) сегментація ринку може здійснювати за такими ознаками, наприклад: у першому випадку – географічними, сферами діяльності, типами підприємств; у другому випадку – соціально-демографічними (національність, вік, стать, сімейне положення, освіта, характер трудової діяльності), географічними (економічне районування, чисельність населення, природно-кліматична зона тощо), споживчими (ціна, якість, економічність).

Тому на початку цього розділу потрібно охарактеризувати тип ринку продукції, споживачів, які купують й будуть купувати її та дати оцінку кон'юнктури ринку.

Кон'юнктура ринку – це стан ринку, який характеризує співвідношення між попитом і пропозицією продукції. Обсяг попиту – це той обсяг продукції, який покупець готовий придбати при даних умовах протягом визначеного проміжку часу. Він залежить від багатьох факторів: доходу покупця, потреби покупця в продукції, кількості покупців, рівня благополуччя споживача тощо. При зміні хоча би одного із перерахованих факторів зміниться і обсяг попиту на дану продукцію.

Попит на продукцію підприємства виступає як відповідна частка в загальному ринковому попиті. Крім факторів, які визначають величину загального попиту, на нього діють фактори, які впливають на частку продукції підприємства у загальному обсязі реалізації на даному ринку. В значній мірі ця частка залежить від маркетингових зусиль підприємства.

Далі вступають в дію фактори платоспроможного попиту, які будуть визначати фактичний обсяг продажу телевізорів. В результаті аналізу ми повинні розглянути динаміку обсягу продажу телевізорів і динаміку доходів населення.

Еластичність попиту і пропозиції показує ступінь відсоткової зміни обсягу попиту та пропозиції у відповідь на відсоткову зміну рівня ринкової ціни певного товару.

Кількісне визначення еластичності попиту здійснюється за допомогою коефіцієнта еластичності, що являє собою відношення відсоткової зміни обсягу попиту (кількості продукції, потрібної покупцям) до відсоткової зміни ринкової ціни на певну продукцію. Величина еластичності попиту залежно від зростання ціни, як правило, виражається від'ємним числом. Це означає, що зі збільшенням ринкової ціни попит на певний товар зменшується.

Коефіцієнт еластичності попиту розраховується за формулою:

$$E_{\pi} = \frac{P \times \Delta C (\text{відсоткова зміна ціни товару})}{C \times \Delta P (\text{відсоткова зміна обсягу попиту})}$$

де

E_{π} - коефіцієнт еластичності попиту;

P - кількість одиниць товару, потрібного покупцям;

ΔP - приріст кількості одиниць потрібного товару, викликаний зміною ринкової ціни;

C - ринкова ціна за одиницю певного товару;

ΔC - величина відсоткової зміни ринкової ціни одиниці певного товару.

Еластичність пропозицій товарів характеризує ступінь відсоткової зміни обсягу пропозиції певного товару під впливом відсоткової зміни ринкової ціни одиниці товару. Тобто, еластичність пропозиції показує, на скільки відсотків зміниться кількість одиниць товару, що пропонується до продажу, при зміні ринкової ціни певного товару на один відсоток. Коефіцієнт еластичності пропозиції розраховується згідно з формулою:

$$E_{\pi} = - \frac{\Delta T \times \Delta C}{T \times \Delta C}$$

де

E_{π} - коефіцієнт еластичності пропозиції;

T- обсяг товару, що пропонується до продажу;

ΔT - приріст обсягу товару, що пропонується до продажу;

C - ринкова ціна товару;

ΔC - приріст ринкової ціни певного товару.

Коефіцієнт еластичності попиту і пропозиції може бути еластичним, нееластичним, або так званої одиничної еластичності. Кожне з цих значень відповідає певній ситуації на товарному ринку. Якщо коефіцієнт еластичності більший за одиницю ($E > 1$), то попит (пропозиція) є еластичним.

За такої ситуації відсоткове зниження ринкової ціни спричиняє таке відсоткове збільшення кількості проданого товару, що загальний виторг зростає. Тобто, попит є еластичним, коли певна відсоткова зміна ринкової ціни призводить до більшої відсоткової кількості проданого товару. Якщо коефіцієнт еластичності дорівнює одиниці ($E = 1$), то наявна так звана одинична еластичність. Попит є одиничною еластичністю, коли ринкова ціна товару зросла на один відсоток, а кількість продажу товару зменшилась на один відсоток. У цій ринковій ситуації загальний виторг від реалізації товару залишається незмінним.

Пропозиція є одиничною еластичністю, коли один відсоток збільшення ринкової ціни зумовлює збільшення на один відсоток пропозиції певного товару на ринку.

Якщо коефіцієнт еластичності менший за одиницю ($E < 1$), то ринковий попит (пропозиція) нееластичний (нееластична). Тобто, попит є нееластичним, коли певна зміна ринкової ціни (у відсотках) призводить до відносно меншої зміни кількості продажу товару (у відсотках). У цій ситуації загальний виторг від проданого товару зменшується.

За нееластичної пропозиції збільшення ринкової ціни не має будь-якого впливу на збільшення обсягу товарів, що пропонується до продажу.

Після визначення величини поточного попиту визначається **місткість ринку**:

$$M = V + Z + I - E,$$

Де V – обсяг виробництва продукції в країні;

Z – залишок запасів продукції в країні на початок планового періоду;

I – імпорт;

E – експорт.

Ступінь задоволення попиту визначають за формулою:

$$K_{\pi} = M/P,$$

де K_{π} – ступінь задоволення попиту;

M – місткість ринку;

P – попит на дану продукцію.

Якщо $K_{\pi} > 1$, то пропозиція перевищує попит, і відповідно, якщо $K_{\pi} < 1$, то попит перевищує пропозицію.

Наступним етапом в розробці цього розділу бізнес-плану є відбір цільових сегментів ринку за певними критеріями:

- 1) місткість ринку;
- 2) доступність сегменту (можливість одержати канали розподілу і реалізації продукції);
- 3) істотність сегменту (наявність стійких споживачів продукції);
- 4) прибутковість сегменту.

Для визначення цільового ринку підприємства необхідно дати порівняльну оцінку привабливості кожного із виділених сегментів ринку та вибрати серед них найперспективніші.

Для оцінки становища підприємства на ринках по різних видах продукції доцільно заповнити таблицю, яка характеризує місткість даного ринку і частку поставок підприємства на цей ринок.

Після оцінки становища підприємства на ринках здійснюється позиціонування ринку, тобто визначення позиції продукції на окремих ринкових сегментах. Позиціонування ринку здійснюється з метою оптимізації параметрів продукції у відповідності з побажаннями і вимогами споживачів та створення такої позиції продукції, яка забезпечить їй конкурентну перевагу на даному сегменті цільового ринку.

Потім, на основі існуючого попиту та оцінки переваг продукції, яку виробляє підприємство, потрібно спрогнозувати можливі обсяги продажу в натурі та грошовому вираженні. При цьому в робочому варіанті бізнес-плану доцільно підготувати три варіанти розвитку: оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний. В офіційному бізнес-плані включається лише один із варіантів реалізації продукції – найбільш оптимальний.

В бізнес-плануванні широко застосовуються різні методи прогнозування.

Для розробки середньо- і довгострокових прогнозів попиту, оцінки попиту на нові товари, оцінки конкуренція на ринку використовуються переважно **експертні методи прогнозування**. Вони поділяються на індивідуальні і колективні. До індивідуальних експертних оцінок відносять:

- метод інтерв'ю;
- аналітичні доповідні записки;
- сценарії.

Метод інтерв'ю передбачає бесіду організатора прогновної діяльності з експертом, в якій розглядаються питання майбутнього розвитку ринку, стану підприємства та його середовища.

Метод аналітичних доповідних записок передбачає самостійну роботу експерта над аналізом ринкової ситуації та перспектив її розвитку.

Метод складання сценаріїв означає розроблення декількох варіантів розвитку ділової ситуації та вибір найбільш очікуваного варіанту.

Колективні експертні методи включають:

- опитування експертів (споживачів, керівників та спеціалістів підприємства тощо);
- метод комісій;
- метод мозкових атак;

- метод „Дельфі”.

Метод комісій означає організацію „круглого столу”, в рамках якого відбувається узгодження думок експертів.

Метод мозкової атаки передбачає генерацію ідей по вибраній темі, які виникають в експертів в процесі їх дискусії, що влаштовується по раніше розробленому плану.

Метод „Дельфі” полягає в узагальненні результатів індивідуальних письмових опитувань експертів, які здійснюються по спеціально розробленій процедурі.

Для прогнозування попиту, ємності ринку, обсягів продажу підприємства доцільно використовувати кількісні методи:

- аналіз часових рядів (екстраполяція і кореляція трендів, регресійний аналіз);
- економіко-математичне моделювання (моделі внутрішньогосередовища підприємства, макроекономічні моделі);
- метод аналогій;
- нормативний метод тощо.

При прогнозуванні ринку досить широке розповсюдження одержав метод стандартного розподілу ймовірностей. Сутність його полягає в тому, що при розробленні бізнес-плану визначають три види прогнозів обсягів реалізації продукції:

- 1) оптимістичний прогноз (Оп);
- 2) найбільш ймовірний прогноз (Йп);
- 3) песимістичний прогноз (Пп).

При цьому оптимістична оцінка приросту обсягу реалізації продукції визначається як різниця між попитом (П) і місткістю ринку (М):

$$Оп = П - М.$$

Потім визначається очікуване значення прогнозу обсягу реалізації продукції (По) по формулі:

$$По = \frac{(\hat{I}_t + 4\hat{A}_t + \hat{I}_t)}{6}.$$

Стандартне відхилення (Св) визначається за формулою:

$$Св = \frac{(\hat{I}_t - \hat{I}_t)}{6}.$$

Тоді найбільш ймовірне значення прогнозу обсягу реалізації продукції (Пр) (з ймовірністю 95%) буде знаходитися в межах:

$$Пр = По \pm 2Св.$$

Наступним етапом даного розділу є оцінка конкурентного середовища.

При висвітленні конкурентного середовища підприємства слід взяти до уваги моделі професора гарвардської школи бізнесу М.Портера з визначення основних сил конкуренції і варіантів конкурентних стратегій. Для визначення

частки ринку даного підприємства та рівня його прибутковості М.Портер виділив **п'ять сил конкуренції**:

- існуючі конкуренти;
- нові конкуренти;
- сила впливу покупців;
- сила впливу постачальників;
- загрози з боку товарів-замінників.

Отже, далі в цьому розділі бізнес-плану потрібно викласти:

- наявність конкурентів, їх назва, фактори, що визначають конкуренцію нині і в майбутньому;
- плани конкурентів щодо підвищення рентабельності виробництва і збільшення обсягів продаж;
- ринкові стратегії, які використовують конкуренти;
- сильні і слабкі сторони конкурентів;
- основні техніко-економічні показники продукції конкурентів;
- ціна на продукцію конкурентів та їх політика цін;
- дії, які очікуються в майбутньому від існуючих і можливих конкурентів;
- конкурентоспроможність пропонованої продукції на кожному ринку і сегменті;
- ринки і сегменти, на які слід просувати продукцію.

Одним із способів оцінки конкурентної позиції продукції підприємства на ринку є побудова матриці конкурентного профілю.

На практиці конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару і ринку, Головна вимога - ваша відміна від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Намагайтесь захистити свої конкурентні переваги (монополія, патенти, таємність тощо).

Фірми, як правило, повинні мати декілька (4-5) конкурентних переваг.

Стратегія досягнення конкурентних переваг для вашої фірми - це диференціація продукції (послуг) та лідерство у витратах (собівартості), а також стратегія першопрохідника (ранній вихід на ринок), фокусування (зосередження), синергізм.

Диференціація означає, ідо фірма прагне до унікальності у якомусь аспекті, який важливий для великої чисельності покупців і клієнтів.

Параметри диференціації специфічні для кожної галузі. Вона може стосуватися самої продукції, способів її доставки і продажу, маркетингу або яких-небудь інших факторів.

Синергізм в бізнесі - це явище в діловій практиці, яке означає, що сукупний результат перевищує суму окремих ефектів. Іншими словами, що $2+2>4$.

До джерел унікальності слід віднести: репутацію високої якості товару; сервіс, який забезпечує фірма (доставка, кредит, ремонт, навчання, заміна і модернізація тощо); визначне ім'я фірми (імідж); орієнтацію на споживача, його запити та побажання; майстерність та досвід працівників; відмінні риси товару; технічні новації і пріоритети; збутова мережа (прямий продаж, дилерська мережа); місцезнаходження підприємства; інтенсивність окремих маркетингових заходів.

Що стосується переваг першопрохідця, то це стійка конкурентна перевага, яка може допустити понад високу прибутковість (не нормальну) і швидкий ріст фірми. Ця перевага полягає в тому, що хтось є першим у даному бізнесі, на даній території або на новому ринку. Нові ринки виникають в наслідок створення нових технологій, нових особистих потреб, проблем навколишнього середовища, нових підходів для розміщення грошей і управління ризиком.

Особливості переваг першопрохідця полягають у тому, що:

- вони ґрунтуються на використанні нововведень (організаційних, технологічних);
- вони пов'язані зі значним ризиком, але забезпечують у випадку успіху більш високу прибутковість;
- їх простіше завоювати, важче зберегти.

При застосуванні нововведень (нових ідей) складно готувати бізнес-план, тому що ви не можете використати свій досвід, екстраполювати минулі тенденції.

Оцінку конкурентоспроможності товару-продукту підприємства можна розрахувати за формулою:

$$K_k = (P_1 \times K_1) + (P_2 \times K_2) + \dots + (P_m \times K_m),$$

де K_k – коефіцієнт конкурентоспроможності;

P_1, P_2, \dots, P_m – рейтингова оцінка в балах значення даної характеристики продукції власного виробництва за десятибальною шкалою;

E_1, E_2, \dots, E_m – рейтингова оцінка в балах значення даної характеристики продукції - еталона за десятибальною шкалою;

K_1, K_2, \dots, K_m – коефіцієнти вагомості даної характеристики товару-продукту при оцінці споживчої вартості.

Для визначення рівня задоволення потреб споживачів за групою показників товару розраховують зведений груповий індекс за формулою:

$$I_{зв. \text{ груповий}} = K_k / ((E_1 \times K_1) + (E_2 \times K_2) + \dots + (E_m \times K_m)).$$

Тема 3. ПЛАН МАРКЕТИНГУ

1. *Стратегія маркетингу*
2. *Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми*
3. *Політика ціноутворення*

1. Стратегія маркетингу

У прагматичному розумінні маркетинг — це мистецтво запропонувати споживачеві товар або послугу, які користуватимуться попитом, правильно визначити їхню ціну, знайти канали збуту та організувати рекламну кампанію. Отже, головна мета маркетинг-плану полягає в поясненні заінтересованим особам, як саме фірма має намір впливати на свій цільовий ринок і реагувати на ситуацію, яка там складається, щоб забезпечити збут

своєї продукції. Маркетинг-план має пояснити стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та завоювання його.

Маркетингові дослідження та рішення, які приймаються на їх основі, знаходять своє відображення у відповідному розділі бізнес-плану – „План маркетингу”. Він має пояснити стратегію виходу підприємства на ринок та завоювання його. Тому на початку цього розділу висвітлюються цілі та завдання маркетингової діяльності фірми. **Процес формулювання цілей маркетингової діяльності ділиться на два етапи:**

1.Визначення орієнтирів маркетингової діяльності підприємства. На цьому етапі необхідно в'яснити, на якій стадії життєвого циклу (поява на ринку, зростання попиту, стабілізація попиту, спад попиту) знаходиться продукція підприємства. Залежно від цього вибираються різні орієнтири маркетингової стратегії.

На стадії появи продукції на ринок маркетингова діяльність підприємства має бути направлена на максимізація її попиту.

На стадії зростання попиту на продукцію орієнтиром маркетингової діяльності підприємства є збільшення початкового попиту шляхом максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку.

На стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності різних підприємств можуть бути неоднаковими. Метою фірм-лідерів на цій стадії є утримання, а по можливості і збільшення своєї частки ринку шляхом зниження ціни, удосконаленням каналів збуту тощо. Невеликі за розмірами підприємства, які виробляють товар аналогічний продукції фірм-лідерів, зосереджені на забезпеченні свого виживання шляхом виокремлення вузького сегмента ринку і найкращого його обслуговування.

2.Розподіл орієнтирів маркетингової діяльності підприємства на окремі цілі та визначення їх кількісно. На цьому етапі цілі маркетингової діяльності необхідно виразити конкретними показниками (частка ринку, обсяг реалізації продукції, розгалуження системи реалізації продукції тощо).

Після визначення цілей і завдань маркетингової діяльності обґрунтовують стратегію маркетингу.

До розробки стратегії застосовують такі типи маркетингових підходів:

- масовий маркетинг – орієнтація на широкий споживчий ринок з використанням одного базового комплексу маркетингу;
- концентрований маркетинг – орієнтація на одну групу споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу саме на цю групу споживачів;
- диференційований маркетинг – орієнтація на кілька груп споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів.

Базові маркетингові стратегії зазвичай вибирають із числа традиційних таких, як стратегія:

- лідерство по витратах;
- диференціації;

- проникнення на ринок;
- розширення ринку;
- розробки продукту.

Загальна маркетингова стратегія реалізується **системою конкретних стратегій** щодо вибору і формування:

- 1) цінової політики;
- 2) системи збуту та реалізації продукції;
- 3) методів стимулювання продажу;
- 4) реклами;
- 5) політики підтримки продукції підприємства.

Усі ці елементи маркетингової стратегії підприємство поєднує таким чином, щоб досягти своїх цілей найкращим способом.

2. Стратегія збуту та реалізації продукції (послуг) фірми

Можливим відправним пунктом для ознайомлення читачів зі стратегією маркетингу фірми в бізнес-плані є опис механізмів і засобів, які будуть використовуватися фірмою, щоб довести свої товари та послуги до споживачів. Головне завдання системи збуту — забезпечити наявність товару в належному місці та в зручній для споживача час.

Розробка стратегії збуту та реалізації продукту фірми передбачає:

- вибір типу каналу товаропросування;
- визначення чисельності персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою або за видами товарів);
- розробку системи добору, підготовки та стимулювання працівників служби збуту.

Вибір типу каналу збуту має принципове значення, оскільки кожне рішення в цій сфері багато в чому визначає параметри цінової та рекламної політики, політики підтримки продукції фірми. До того ж з усіх елементів стратегії маркетингу (за винятком вибору цільового ринку) найскладніше змінити саме систему збуту (її створення потребує багато часу і вона охоплює складні взаємозв'язки з великою кількістю партнерів).

Гуртовим (оптовим) покупцям виробники найчастіше продають свій товар безпосередньо, оскільки ті роблять закупівлю великими партіями і при цьому часто вимагають пристосовувати продукцію до якихось конкретних вимог. Споживач також може віддавати перевагу безпосереднім контактам з виробником, якщо він заінтересований у технічній допомозі або в післяпродажному обслуговуванні куплених виробів. Використання каналу збуту нульового рівня передбачає, що прибуток від безпосереднього продажу має бути достатнім, щоб покрити всі додаткові витрати виробника (на утримання складських приміщень, використання транспортних засобів тощо). При цьому сума всіх додаткових витрат має бути меншою за розміри знижок, які б треба було надавати посередникам.

За певних обставин доцільніше використовувати в системі збуту посередників. До таких обставин, зокрема, належать:

незначна вартість одиниці продукції;
 територіальна розгалуженість ринку;
 комплектна закупівля товару споживачем тощо.

Рішення щодо вибору каналу збуту залежить також і від бажання контролювати систему збуту. Ясна річ, що більше рівнів має канал збуту, то менше можливостей його контролювати матиме виробник.

Кількість посередників у каналі збуту залежить від особливостей продукції фірми. Для товарів широкого вжитку потрібна широка мережа збуту, а для товарів, розрахованих на вузьке коло споживачів, можна взагалі відмовитися від посередників.

Надання послуг збігається з їхнім виробництвом у часі. Тому підприємство сфери послуг само є каналом збуту і посередників не потребує. Нові підприємства, як правило, не мають ресурсів для створення власної торговельної мережі і користуються послугами торгових агентів, які беруть на себе продаж їхньої продукції.

У самому бізнес-плані мають знайти відображення лише основні результати роботи щодо вибору каналу збуту. Зокрема, у бізнес-плані необхідно вказати на вибраний тип каналу, засоби збуту (власна служба збуту, гуртові торговці, роздрібні продавці, торгові агенти) та причини, які зумовили цей вибір.

коли фірма передбачає створити власну службу збуту, у бізнес-плані доцільно:

- указати на кількість працівників служби збуту;
- визначити принципи побудови служби збуту (за типами товарів або географічними зонами);
- пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту.

3. Політика ціноутворення

На практиці найпоширенішими є моделі ціноутворення, що:

- 1) заснована на витратах – ціна визначається витратами на виробництво та бажаною величиною прибутку на одиницю продукції;
- 2) заснована на попиті – ціна визначається на рівні середньоринкової;
- 3) орієнтована на галузеву конкуренцію – ціна може бути або нижче, або вищою за ринкову залежно від лояльності споживачів, сервісу, що надається тощо.

Остаточна ціна встановлюється з урахуванням інших факторів для даного бізнесу. При цьому найбільш часто використовуються **такі стратегії ціноутворення:**

- 1) стратегія проникнення на ринок – полягає в установленні занижених цін на продукцію з метою залучення більшої кількості споживачів на новому ринку; Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає в установленні занижених цін з розрахунком на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги

виробництва продукції і, відповідно, зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції.

2) стратегія „зняття вершків” – полягає в поступовому зниженні цін на новий вид продукції, яка мають унікальні властивості, по мірі зниження попиту на неї; Також застосовується щодо нових видів продукції, але тих, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Застосування цієї стратегії передбачає встановлення завищених цін, у результаті чого й «знімаються вершки» з ринку. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей унікальний продукт.

3) Стратегія цінових ліній (або стратегія параметричного ціноутворення). Застосовується для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів. В основу стратегії цінових ліній покладено визначення питомої ціни певного параметра вже реалізованого на ринку товару. Множенням питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначають його продажну ціну.

4) Стратегія преміальних цін (або знижок із цін) має багато варіантів. При цьому використання того чи того виду знижки визначається характером її спрямування

5) Стратегія «опортуністичного ціноутворення». Використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний момент у даному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого попиту на них. У цьому разі споживач не має вибору і змушений платити високу ціну за такі товари (послуги).

Залежно від особливостей бізнесу підприємець може вибрати будь-яку зі стратегій ціноутворення. Але в бізнес-плані необхідно пояснити, чому було вибрано саме таку стратегію і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів. У бізнес-плані також обов'язково треба охарактеризувати структуру ціни продукту фірми і викласти міркування, покладені в її основу. Важливо також пояснити:

- як саме ціна нової продукції допоможе утвердитися на ринку;
- як вона сприятиме підтримуванню і збільшенню частки ринку фірми;
- як вона впливатиме на валовий прибуток;
- яку політику знижок із цін буде застосовано.

Якщо товари фірми коштуватимуть дешевше ніж аналогічні товари конкурентів, то в бізнес-плані необхідно пояснити, за рахунок чого це досягатиметься. Коли на момент складання бізнес-плану підприємець уже має детальний прейскурант, то і його варто навести в бізнес-плані, але в скороченому вигляді.

Вид стимулювання продажу продукції, способи організації рекламної кампанії та політика підтримки продукції залежить від стратегії фірми, її позиції на ринку, фінансових можливостей, специфіки товару тощо. Все це

висвітлюється в даному розділі бізнес-плану у вигляді планів стимулювання збуту, реклами та після продажного обслуговування.

У процесі її опрацювання необхідно:

- чітко визначити конкретні цілі й завдання рекламної діяльності фірми;
- прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації;
- скласти бюджет витрат на рекламу.

У бізнес-плані треба стисло викласти основні принципи рекламної політики фірми. При цьому увагу слід зосередити на концепції рекламної діяльності, інструментах її реалізації та масштабах використання кожного з цих інструментів.

Тема 4. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

1. Завдання виробничого плану

2. Виробнича програма з рослинництва

3. Виробнича програма з тваринництва

4. Виробнича програма з промислових і обслуговуючих виробництв

1. Завдання виробничого плану

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як фірма вироблятиме свою продукцію. Основне завдання виробничого плану — довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання:

Які виробничі операції будуть застосовуватись фірмою в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?

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

Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності.

Розкриваючи технологічний процес виготовлення продукції на фірмі, підприємець має чітко визначити:

які саме машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі;

яка сировина, матеріали і комплектувальні вироби використовуватимуться для виготовлення продукції;

робітників яких професій і кваліфікацій необхідно найняти;

які конкретно приміщення необхідні;

які роботи виконуватимуться самою фірмою, а які на стороні за контрактами.

У виробничому плані необхідно також указати і на зовнішні фактори, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості фірми.

Отже, у складі виробничого плану, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали і комплектувальні вироби;
- виробничі та невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу фірми та сфери, до якої він належить. Зрозуміло, що цей розділ бізнес-плану буде найдокладнішим для виробничого підприємства. Більше того, у певних випадках саме виробничий процес (особливості його технологій, унікальність обладнання тощо) може бути одним з найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, фірми, які провадять, наприклад, гуртову або роздрібну торгівлю, можуть узагалі обійтися без цього розділу.

У процесі розроблення виробничого плану треба пам'ятати, що зайві технічні подробиці можуть ускладнювати розуміння основного змісту бізнес-плану. Тому потрібно добре обміркувати, що буде важливим у цьому розділі для заінтересованих осіб.

Основне завдання розділу „Виробничий план” – показати, що підприємство може реально виробити визначені обсяги продукції у необхідні строки. Дані цього розділу бізнес-плану бажано приводити на перспективу на 2-3 роки. Виробничий план формується на основі планів реалізації продукції.

Обґрунтування виробничої програми з рослинництва передбачає:

- планування використання земельних угідь та підвищення їхньої родючості;
- планування врожайності сільськогосподарських культур;
- обґрунтування планових посівних площ, виробництва і використання продукції рослинництва;
- планування насінництва, нагромадження і внесення добрив, захисту рослин тощо.

Основними питаннями виробничої програми з тваринництва є:

планування поголів'я тварин і птиці, їх продуктивність, обсягу виробництва і реалізації продукції. Обґрунтовуючи показники розвитку тваринництва, обчислюють потребу в кормах різних видів, у приміщеннях та планують систему організаційно-економічних заходів для досягнення передбачених показників розвитку тваринницьких галузей.

Показники виробничої програми для промислового виробництва (консервний завод, млин, цегельний завод, забійний цех тощо) планують відповідно до його потужності, а також до потреби підприємства у продукції

промислових виробництв для задоволення власних потреб та реалізації на сторону.

Передбачені показники розвитку рослинницьких, тваринницьких галузей і промислових виробництв обґрунтовують розрахунками потреби в основних (будівлі і споруди, трактори, комбайни, автомобілі, інші сільськогосподарські машини, обладнання) та оборотних засобах (насіння, добрива, корми, сировина та матеріали, засоби захисту рослин і тварин, паливно-мастильні матеріали та ін.). На основі розрахунків потреби в основних і оборотних засобах та їх наявності на початок планового року і даних вибуття по роках планового періоду розробляють план придбання основних і оборотних засобів, будівництва певних об'єктів та обчислюють їх вартість. В цьому розділі здійснюють планування праці, що передбачає розрахунки чисельності працівників і річного фонду оплати праці в розрізі галузей виробництва й сфер діяльності та складання балансу трудових ресурсів.

Розділ закінчується розрахунками витрат виробництва за елементами та статтями, а також визначенням собівартості продукції.

2. Виробнича програма з рослинництва

Ефективність системи рослинництва значною мірою залежить від організації використання земельних угідь, правильності обґрунтування структури посівних площ і комплексу організаційно-економічних та агротехнічних заходів щодо виконання плану виробництва продукції.

Обґрунтування виробничої програми з рослинництва передбачає:

- планування використання земельних угідь та підвищення їхньої родючості;
- планування врожайності сільськогосподарських культур;
- обґрунтування планових посівних площ, виробництва і використання продукції рослинництва;
- планування насінництва, нагромадження і внесення добрив, захисту рослин тощо.

При розробленні плану використання земельних угідь слід передбачити збільшення площ більш продуктивних земель за рахунок менш продуктивних, освоєння несільськогосподарських угідь, усунення дрібноконтурності ділянок орних земель і кормових угідь, заходи щодо поліпшення і збереження родючості ґрунту. Заходи щодо трансформації земельних угідь відображають в балансі земельних угідь та їх використанні.

Слід брати до уваги, що переведення земельних угідь з одного виду в інший має бути економічно доцільним як на коротко, так і довгостроковий періоди, а також те, тимчасове використання земельних ділянок не за прямим призначенням не зумовлює їх переходу до нових угідь. Обґрунтовуючи планові показники з трансформації угідь, необхідно висвітлити заходи щодо поліпшення і збереження земель, визначити витрати на здійснення таких заходів.

Плануванню урожайності сільськогосподарських культур передують детальний аналіз досягнутого її рівня на підприємстві, у передових господарствах зони, дослідних станціях. При цьому важливо виявити кількісний та якісний вплив на врожайність основних факторів, що її визначають (добрива, попередники, сорти тощо). Планування врожайності сільськогосподарських культур здійснюють за кількома методами.

1. Метод екстраполяції – знаходження наступних рівнів динамічного ряду за відомих попередніх. При цьому доцільно використати функції Excel: ПРЕДСКАЗ, ТЕНДЕНЦИЯ, РОСТ. Результати цього методу особливо дієві, коли середньорічні темпи приросту врожайності не зазнають суттєвих змін у часі, не відбулося за останні 2-3 роки і не передбачається в плановому році докорінних змін у технології вирощування та сортах культур. Недоліки методу – не враховує вплив окремих факторів на врожайність.

2. Метод кореляційно-регресійного аналізу. Одержані в результаті таких розрахунків виробничі функції і використовуються під час планування врожайності. При цьому доцільно використати функцію Excel ЛИНЕЙН, та засіб Аналізу даних/ Регрессия.

3. Найчастіше застосовують нормативний метод у поєднанні з експертно-оцінним, сутність якого полягає у визначенні можливого приросту врожаю в результаті зміни динамічних факторів з наступним збільшенням фактичної середньозваженої врожайності на величину цього приросту.

$$U_{пл.} = U_{ср.} + \sum \Delta U_i,$$

Де $U_{пл.}$ – планова врожайність, ц,

$U_{ср.}$ – середня врожайність на останні 3-5 років, ц/га,

ΔU_i – величина приросту врожайності с.-г. культур, яка зумовлена i -фактором.

Приріст урожаю обчислюють від збільшення норм внесення добрив порівняно з базовим періодом, запровадження продуктивніших сортів, розміщення культур по кращих попередниках, розширення площ застосування засобів захисту рослин, зменшення втрат продукції під час збирання тощо. Приріст урожаю слід розраховувати лише за рахунок тих факторів, зміна яких передбачена в господарстві у плановому періоді.

4. В останні роки у передових сільськогосподарських підприємствах все ширше застосовують метод програмування врожайності. Програмування врожайності передбачає розроблення комплексу взаємопов'язаних заходів, своєчасне й якісне виконання яких забезпечує одержання наперед розрахованого рівня врожайності за найефективнішого використання ресурсів. Наперед розрахований рівень врожайності може бути визначений із потреби, наприклад, отримання певного розміру прибутку в розрахунку на 1 га посіву сільськогосподарської культури або досягнення інших цілей.

За цих умов найвищий рівень врожайності обмежується потенційною продуктивністю культури певного сорту. Особливе значення в програмуванні врожайності належить закону мінімуму, за яким рівень урожайності

обмежується фактором, що знаходиться в мінімумі, а всі інші додаткові витрати можуть забезпечити ефект лише при врахуванні цього фактора.

Необхідно враховувати також закони оптимуму і сукупної дії, за якими лише оптимальні дози і співвідношення між факторами забезпечують найвищу продуктивність рослин. Тому в землеробстві необхідно стежити за балансом поживних речовин в гранті і поповнювати їх, враховуючи витрати на утворення врожаю.

Планування посівних площ. Обчисленню розмірів посівних площ передують виявлення найбільш конкурентоспроможних сільськогосподарських культур, під які слід виділяти в підприємстві більші посівні площі, через визначення їх економічної оцінки.

Товарні культури оцінюють за показниками розміру прибутку та рівня рентабельності виробництва продукції. Рівень ефективності кормових культур характеризують такі показники: вихід кормових одиниць, перетравного протеїну, кормопротеїнових одиниць з 1 га посіву; затрати праці на виробництво та собівартість 1 ц кормових одиниць, перетравного протеїну, кормопротеїнових одиниць. Перевагу надають показникові, що найповніше враховує умови діяльності підприємства. Висновок про найбільш конкурентоспроможні культури для підприємства слід пов'язати із можливими змінами в розмірах і структурі площ у плановому періоді.

Розміри посівних площ визначають двома способами:

- 1) за розміром полів під культурою в системі сівозмін;
- 2) діленням загальної потреби продукції рослинництва по кожній культурі на її планову врожайність.

$$\text{Пп.} = \frac{I}{\hat{O}i\bar{e}},$$

Пп. – планова площа посіву, га

І – загальна потреба в продукції рослинництва, ц

У пл. – планова врожайність, ц/га

Якщо продукція використовується на насіння, то користуються формулою:

$$\text{Пп.} = \frac{I - \hat{O}i}{\hat{O}i\bar{e} - I\bar{a}},$$

де – Фн – насінневий фонд, ц

Нв – норма висіву, ц/га

Загальна потреба в продукції рослинництва визначається обсягами реалізації (за договорами з переробними, заготівельними організаціями, експорт, реалізація на ринку, населенню тощо) та внутрішньогосподарських потреб в продукції (насінневий та фуражний фонди, виділення для громадського харчування, фонд допомоги).

Розміри посівних площ культур, розрахованих двома способами, порівнюють між собою і коригують їх з метою відповідності результатів

обчислень. Якщо частина площі певної культури, розрахованої за потребою в продукції, не вписується в сівозміну, то її замінюють іншою культурою, яка дає споріднену продукцію і не порушує сівозміну. **Усунути невідповідності розмірів посівних площ, розрахованих двома способами, можна в такий спосіб:**

- підвищення планової врожайності культур за рахунок проведення додаткових агротехнічних заходів;
- зменшення потреби в певних видах продукції за рахунок збільшення обсягів виробництва спорідненої (взаємозамінюючої) продукції;
- планування придбання продукції на ринку для внутрішньогосподарських потреб;
- збільшення площ посівів найбільш ефективних культур;
- розширення виробництва на орендованих землях тощо.

Планування обсягів виробництва продукції рослинництва здійснюється на основі запланованої врожайності і посівних площ. При цьому валовий збір основної продукції зернових і технічних культур визначають у початково-оприбуткованій масі і масі після доробки або заліковій масі.

У балансі продукції рослинництва показують плановий рух продукції рослинництва та окремих продуктів її переробки. Наявність продукції на початок року записують на основі даних обліку. Наявність продукції на кінець планового року обчислюють додаванням наявної продукції на початок року і усіх видів її надходжень з наступним відніманням обсягів продукції по всіх каналах використання в плановому році. Використання продукції в підприємстві планують по тих самих фондах, що і при визначенні потреби в ній.

Потребу в насінні визначають виходячи з посівних площ і норм його висіву. В підприємствах передбачають створення також страхового насінневого фонду в розмірі 10-15% загальної потреби насіння ярих зернових культур. Потреба в насінні для сівби в плановому році забезпечується продукцією, яка була вироблена в передплановому році, а потреба в насінні для сівби озимих культур покривається продукцією, яка вироблена вже у плановому році. Слід також передбачити придбання насіння в спеціалізованих насінницьких підприємствах для сортозаміни та сортооновлення.

Вартість власного насіння обчислюють за витратами на його виробництво. Вартість купованого насіння визначають за цінами його придбання з урахуванням витрат на перевезення в господарство. У вартість насіння, одержаного по обміну, включають собівартість зданого зерна, доплати за посівні кондиції одержаного насіння та витрати, пов'язані з обміном.

Потребу в добривах планують виходячи із норм внесення добрив для одержання запланованого врожаю і посівних площ, під які вони будуть внесені. При цьому потребу в добривах визначають окремо для кожного їх виду (азотні, фосфорні, калійні, органічні), а норму внесення поживних речовин обчислюють за їх виносом з урожаєм з урахуванням вмісту рухомих

форм даних речових у ґрунті та коефіцієнтів використання поживних речовин з добрив та ґрунту.

Потребу в пестицидах планують виходячи із норм витрат препаратів на одиницю робіт (га, т) і обсягів цих робіт.

Вартість мінеральних добрив і засобів захисту рослин обчислюють виходячи із запланованої їх фізичної маси по культурах і цін придбання з урахуванням витрат на перевезення в господарство. Вартість органічних добрив розраховують за нормативною собівартістю.

3. Виробнича програма з тваринництва

Основними питаннями виробничої програми з тваринництва є:

- планування поголів'я тварин і птиці, їх продуктивність, обсягу виробництва і реалізації продукції, системи організаційно-економічних заходів для досягнення передбачених показників розвитку тваринницьких галузей.

При плануванні продуктивності тварин і птиці використовуються ті ж методи і принципи що і при плануванні врожайності с.-г. культур.

Основними факторами, які визначають продуктивність худоби і птиці є: рівень годівлі, якість кормів (збалансованість раціону), породний склад, умови утримання, технологія тощо.

До основних показників продуктивності, що їх встановлюють у планах сільськогосподарських підприємств належать:

У скотарстві – надій на середньорічну корову за рік (кг), середньодобовий приріст живої маси молодняку на вирощуванні і відгодівлі (г);

у свинарстві – кількість поросят на матку (гол.), середньодобовий приріст живої маси свиней на вирощуванні і відгодівлі (г);

у вівчарстві – настриг вовни з розрахунку на вівцю, наявну на початок року;

у птахівництві – кількість яєць на середньорічну курку-несучку.

Планування поголів'я та відтворення стада здійснюється при складанні помісячного і річного рухів поголів'я худоби.

$$\text{СРП} = \frac{(\dot{I}^{\text{I}}\delta + \dot{I}^{\text{II}}\delta) / 2 + \dot{I}^{\text{II}} 2 + \dot{I}^{\text{III}} 3 + \dots + \dot{I}^{\text{XII}}}{12}$$

СРП = Кількість кормомісяців / 12,

СРП = Кількість крмоднів / 360.

На підставі запланованих продуктивності худоби і птиці, обороту стада визначають плановий обсяг виробництва продукції.

Так, валова продукція вирощування складається з маси приросту тварин за рік, живої маси приплоду за винятком падежу тварин і визначається за формулою:

$$\text{П} = (\text{А} + \text{Б}) - (\text{В} + \text{С}),$$

Де П – продукція вирощування худоби і птиці в живій масі (приріст), ц

А – жива маса поголів'я худоби на планового кінець року, ц

Б – жива маса поголів'я худоби, яку планують до вибуття, ц

В – жива маса поголів'я худоби на початок року, ц

С – жива маса придбанної худоби, що надійшла зі сторони.

Валовий приріст за рік визначають множенням середньорічного поголів'я на середньодобовий приріст живої маси і на 365 днів.

Валовий вихід яєць від курей визначають шляхом перемноження середньорічного поголів'я курей-несучок на заплановану яйценосність однієї середньорічної голови.

Продукцію вирощування худоби і птиці, виробництво молока та яєць за кварталами і місяцями року планують виходячи із середнього поголів'я відповідних статевих-вікових груп за певний період і запланованої їх продуктивності.

Планування реалізації продукції тваринництва здійснюють виходячи із запланованих обсягів виробництва і обсягів внутрішньогосподарських потреб в ній (виробничі потреби). Обсяги продукції по каналах реалізації розподіляють за принципом одержання максимальної величини прибутку.

Планування потреби в кормах. Потребу в кормах у річному плані підприємства визначають на календарний та господарський (від урожаю планового року до врожаю наступного року) роки.

Потребу в кормах розраховують двома способами:

1. За даними середньорічного поголів'я худоби за статевих-віковими групами і нормами річної потреби різних видів кормів на одну голову.

2. за даними обсягу виробництва продукції тваринництва і нормами витрат кормів на їх одиницю:

4. Виробнича програма з промислових і обслуговуючих виробництв

Показники виробничої програми для кожного промислового виробництва (консервний завод, млин, цегельний завод, забійний цех тощо) планують відповідно до його потужності, а також до потреби підприємства у продукції промислових виробництв для задоволення власних потреб та реалізації на сторону.

До допоміжних (обслуговуючих) виробництв в с.-г. підприємствах належать автопарк, ремонтна майстерня, електро-водопостачання, газове господарство, житлово-комунальне господарство.

Їх розміри і планові обсяги робіт та послуг визначають потребою головних і допоміжних галузей підприємства, а також його соціальної інфраструктури.

Плановий вантажообіг автопарку чи автомобілів окремої марки визначають за формулою:

$Воб. = Вп \times Кв \times 365 \times К \text{ пар.} \times Спр. \times К \text{ пр.}$,

Де В об. – вантажообіг, т.км

Вп – вантажопідйомність автомобілів, т

Кв – коефіцієнт використання вантажопідйомності.

К пар – коефіцієнт використання парку (автомобіля).

Спр. – середньодобовий пробіг автомобіля, км

К пр. – коефіцієнт використання пробігу.

Додатково у виробничому плані можуть бути охарактеризовані:

- принципи контролю виробничих процесів на фірмі, матеріально-технічних запасів, запасів готової продукції, якості продукції. При цьому слід указати, які конкретно процедури контролю якості продукції та перевірок використовуватиме фірма та на які стандарти або інші вимоги вона орієнтуватиметься;

- вплив зростання випуску продукції на виробничі операції (чи треба буде розширювати виробництво в найближчому майбутньому? чи потрібним буде додаткове устаткування і, відповідно, додаткове фінансування?).

Наприкінці виробничого плану має бути окреслений вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми. Це пов'язано з тим, що фірма, як правило, неспроможна або лише незначною мірою здатна тримати під своїм контролем такі зовнішні фактори.

До основних зовнішніх факторів, які впливають на виробничу діяльність фірми, належать:

- можливості придбання і зміна вартості виробничих ресурсів (наприклад, ціна на матеріальні ресурси може змінюватися з ініціативи постачальників, під впливом економічної або політичної нестабільності тощо);

- імовірність появи нових технологій виробництва даної продукції;

- юридичні обмеження.

Останнє є досить впливовим фактором, оскільки існує багато різноманітних міжнародних, загальнодержавних і місцевих нормативних актів, які безпосередньо стосуються виробничих процесів (санітарні норми, нормативи органів охорони довкілля, вимоги до утилізації відходів виробництва і безпеки праці тощо).

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми, треба стисло сформулювати:

- характер і джерела такого впливу;

- можливі позитивні й негативні наслідки такого впливу;

- способи, за допомогою яких можна подолати негативні наслідки.

МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

1. *Завдання організаційного плану*
2. *Проектування організації управління. Формування структури управління і організаційної структури*
3. *Проектування організаційно-правової форми аграрного підприємства*

1. *Завдання організаційного плану*

Організаційний план повинен переконати потенційних інвесторів і партнерів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу та довести спроможність управлінського колективу та іншого персоналу фірми реалізувати бізнес-план.

Даний розділ доцільно почати з висвітлення організаційної структури підприємства. При описі організаційної структури підприємства **необхідно**:

- подати організаційну схему по структурі підприємства;
- охарактеризувати основні підрозділи підприємства, їх функції та взаємодію між ними; викласти розподіл обов'язків в групі управління та детально описати членів групи управління (прізвище, ім'я та по-батькові; кваліфікація, досвід роботи і вклад в досягнення підприємства; принципи, які лежать в основі оплати праці).

В бізнес-плані викладається кадрова політика фірми. Оцінюється проектна система відбору кадрів при прийомі на роботу, вказуються витрати на навчання працівників та система просування їх по службі.

В кінці розділу доцільно представити план соціального розвитку колективу підприємства, в якому **включити такі положення**:

- 1) удосконалення соціальної структури трудового колективу;
- 2) поліпшення умов праці і охорони здоров'я працівників підприємства;
- 3) удосконалення оплати праці, поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової і громадської активності працівників.

2. *Проектування організації управління. Формування структури управління і організаційної структури*

Як відзначалося, виробнича система описується комплексом різноманітних структур, основними із них є:

- виробнича – склад виробничих підрозділів і взаємозв'язки між ними (рух матеріальних потоків);
- невиробнича – склад невиробничих підрозділів (охорона здоров'я, культура тощо) і взаємозв'язки;
- управлінська – склад управлінських підрозділів на базі виробничих і невиробничих підрозділів структур і взаємозв'язки між ними (рух інформаційних потоків);

- організаційна – сукупність виробничих, невиробничих і управлінських структур.

Можна виділити три великі групи організаційних структур:

- бюрократичні;
- дивізійні;
- програмно-цільові.

Основними видами бюрократичних структур є:

- 1) функціональні;
- 2) лінійні;
- 3) лінійно-функціональні (штабне управління).

Дивізійні структури можуть бути:

- 1) продуктово-організаційна;
- 2) організаційна структура, орієнтована на споживача;
- 3) регіональна організаційна структура.

Програмно-цільові структури класифікуються на:

- 1) проектна організаційна структура;
- 2) матрична;
- 3) оргструктура типу конгломерату.

Особливу увагу в організаційному плані слід звернути на характеристику власників бізнесу і керівників фірми. Опрацьовуючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» передовсім треба чітко визначити, кого саме слід охарактеризувати і як це зробити. До таких осіб, як правило, належать:

- підприємці — засновники бізнесу;
- активні інвестори (ті, хто вкладає свої кошти у фірму, що створюється);
- провідні менеджери фірми (керівники служби маркетингу, фінансів, технічний директор та ін.);
- зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особливо складних проблем). При цьому виникає запитання, кого і чому бажано залучити до роботи? Щоб знайти відповідь на це запитання, складають так звану матрицю управлінських здібностей (табл.), за допомогою якої можна визначити функції управління, для виконання котрих необхідно залучати зовнішніх консультантів.

Далі в процесі розробки організаційного плану потрібно з'ясувати, які саме відомості про кожного з керівних працівників фірми бажано подати у бізнес-плані. Тут можливі різні варіанти:

іноді до організаційного плану досить включити лише загальні відомості про рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного з основних керівників;

в інших випадках (це буває частіше) на кожного з ключових керівників необхідно підготувати коротку біографічну довідку і зазначити його посадові обов'язки. У біографічній довідці слід особливо підкреслити кваліфікацію, досвід і виробничі досягнення кандидата під час його попередньої діяльності, що підтверджуватиме здатність кандидата успішно виконувати доручену справу. Ґрунтовніші характеристики основних керівників і перелік посадових

обов'язків, як правило, подаються в додатках. Те саме стосується й позитивних характеристик з попередніх місць роботи, переліку конкретних досягнень і нагород працівників. Проте, коли ці нагороди й досягнення дуже значні й можуть справити велике враження на потенційних інвесторів, такі відомості треба включити безпосередньо в бізнес-план.

Складаючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти», слід мати на увазі, що потенційні інвестори оцінюватимуть не стільки здібності кожного окремого керівника, скільки збалансованість знань, кваліфікації та досвіду команди менеджерів фірми в цілому, їх сумісність для ефективної співпраці.

У цьому розділі бізнес-плану обов'язково треба подати організаційну схему управління фірмою, за допомогою якої легко зрозуміти, хто кому підпорядкований, з яких підрозділів складається фірма і як буде координуватися діяльність цих підрозділів.

Опрацювання організаційної схеми управління фірмою охоплює такі чотири етапи.

Спочатку формується перелік основних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, облік, управління персоналом тощо). За необхідності ці функції можна деталізувати (розбивати на підфункції). На другому етапі складають перелік організаційних одиниць фірми (цехів, відділів, служб тощо).

На третьому етапі розробляють матрицю типу «функції — організаційні одиниці фірми». Практично це означає побудову таблиці, де по вертикалі записано функції, а по горизонталі — організаційні одиниці фірми. Якщо певний організаційний підрозділ фірми виконує таку функцію, роблять позначку в таблиці. У результаті кожному з визначених на першому етапі функцій (підфункцій) буде «спроектовано» на відповідний структурний підрозділ, який і відповідатиме за її реалізацію. При цьому необхідно дотримуватися таких правил:

усі визначені функції (підфункції) мають бути розподіленими (за певну справу має відповідати певна особа), бо інакше їх ніколи не виконуватимуть;

за виконання певної функції має відповідати лише один підрозділ (інакше виникатиме дублювання діяльності підрозділів);

у процесі деталізації функції (розподілу функції на підфункції) не слід забувати про діапазон контролю (одному керівникові має бути підпорядковано не більше 5—6 підрозділів).

На кінцевому, четвертому, етапі варто накреслити схему організаційної структури управління фірмою, на якій показати всі організаційні одиниці фірми, їхню ієрархію і зв'язки. До креслення, як правило, додають короткий текст, який пояснює особливості організаційної побудови фірми і розкриває окремі її деталі.

У процесі опрацювання підрозділу «Організаційна схема управління» слід звернути увагу на таке:

- організаційна схема має бути узгоджена з рішеннями, які вже були прийняті в попередніх розділах бізнес-плану. Зокрема, в організаційній схемі мають знайти відображення рішення щодо структури служби збуту

(маркетинг-план), технології виробництва й виробничих підрозділів (виробничий план);

- організаційна схема має відбивати поділ повноважень і обов'язків між власниками фірми і членами команди менеджерів. Вона повинна повністю відповідати принципам системи управління фірмою, що зафіксовані в установчих документах.

Підрозділ організаційного плану «Кадрова політика і стратегія» має дати читачеві бізнес-плану уявлення про філософію фірми щодо вирішення кадрових питань. У цьому розділі необхідно роз'яснити, як будуть вирішуватися проблеми добору, підготовки та оплати праці співробітників фірми. Зокрема, тут мають бути висвітлені питання:

- конкретних строків комплектування штатів фірми;
- стандартів і процедур добору персоналу;
- структури заробітної плати, пакета пільг, премій, участі в прибутках фірми тощо.

Докладніше треба охарактеризувати механізми мотивації і винагородження керівників фірми, але без зайвих подробиць: підрозділ не повинен перетворюватись на посібник з управління персоналом

3. Проектування організаційно-правової форми аграрного підприємства

Господарський кодекс України визначає склад учасників господарсько-економічних відносин. **До них відносяться:**

- фізичні особи, які можуть займатися підприємницькою діяльністю без утворення юридичної особи (індивідуальні підприємці);
- юридичні особи, які стають об'єктами права з моменту їх реєстрації.

Юридичні особи класифікуються на:

- 1) комерційні організації;
- 2) об'єднання комерційних і /або некомерційних організацій (асоціації);
- 3) некомерційні організації.

Будь-який бізнес здійснюється в одній з організаційно-правових форм господарювання. В Україні законодавчо закріплені різні форми господарської діяльності, кожна з яких має свої особливості, достоїнства і недоліки. З погляду підприємництва, найбільший інтерес являють собою комерційні організаційно-правові форми.

Тема 6. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

1. План прибутків і збитків

2. Планування грошових потоків

3. Показники ефективності підприємницького проекту

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану — узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та

обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Особливий інтерес до фінансового плану пов'язаний з тим, що в ньому:

- узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;
- кількісно визначається потреба даного бізнесу в інвестиціях;
- обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?

Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?

Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?

Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?

Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану слід урахувати такі його особливості:

по-перше, у багатьох відношеннях фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен з цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричиняються необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан даної фірми та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект;

по-друге, інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними — за другий і третій);

по-третє, фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, в маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має знайти відображення в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності продажу, то його слід урахувати, проектуючи рух готівки, тощо;

по-четверте, у зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминує характеризуватися певним рівнем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має

ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий — урахувати повний потенціал бізнесу;

по-п'яте, у фінансовому плані треба (за можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому в разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Розділ бізнес-плану „Фінансовий план” є підсумковим і розраховується за результатами прогнозу виробництва і реалізації продукції.

Тут поряд з прогнозним рухом грошових потоків повинно бути детально висвітлено поточний фінансовий стан підприємства (при умові, що проект реалізується на діючому підприємстві).

Зазвичай фінансовий розділ включає такі основні документи:

- 1) план доходів і витрат (прибутків і збитків);
- 2) план руху грошових коштів (готівки);
- 3) плановий баланс.

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені у фінансовому плані розрахунки не матимуть належного практичного значення. Лише після ретельного аналізу таких припущень можна оцінити, наскільки вони заслуговують на довіру. Оскільки розрахунки всіх зазначених фінансових документів ґрунтуються на таких передбаченнях, вони є важливою складовою фінансового плану.

Для вже існуючої фірми у фінансовому плані обов'язково слід навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум за три). Копії відповідних фінансових документів подаються в додатках.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того, фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми. Таким чином, фінансовий план має стати керівним документом, що в ньому треба чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься та витрачатиметься необхідний капітал.

1. План прибутків і збитків

План прибутків і збитків відображає операційну діяльність підприємства на плановий період і по суті є прогнозом його фінансових результатів

План доходів і видатків складається в певній послідовності.

Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес. Середньогалузеві показники є орієнтиром як для складання плану доходів і видатків, так і для контролю за фактичною фінансовою

діяльністю фірми в майбутньому. Відхилення показників плану доходів і видатків фірми від середньогалузевих потребує ґрунтовного пояснення причин цього явища, а це, у свою чергу, допомагає як підприємцеві, так і потенційним інвесторам ліпше усвідомити особливості бізнесу фірми. Джерелами інформації для розрахунків середніх по галузі показників можуть бути статистичні щорічники, фінансова звітність аналогічних компаній, банків, торгових асоціацій тощо.

2. Складаються прогнози обсягів продажу продуктів (послуг) фірми. Очікувані обсяги продажу є найважливішим елементом з усіх інших фінансових показників; вони є тією основою, на якій, зрештою, будуються всі наступні фінансові розрахунки в бізнес-плані. Зрозуміло, що й обґрунтування очікуваних обсягів продажу фірми має бути найретельнішим. Достовірність такого прогнозу настільки важлива, що йому можна навіть присвятити окремий розділ маркетинг-плану.

Для прогнозування обсягів продажу фірми використовується інформація, яку містить маркетинг-план, а також та, яку отримано в ході спеціальних досліджень ринку, опитування споживачів, торгових агентів, консультацій з експертами тощо. Прогноз продажу (за ринкових умов господарювання) треба складати за кожним видом продукції з розбивкою по місяцях за перший рік і кварталах за другий та третій роки. Результати прогнозних оцінок очікуваних обсягів продажу фірми для кожного продукту окремо і для всіх продуктів разом зручно звести в таблиці (табл. 5.4 і 5.5). При цьому в процесі прогнозування обсягів продажу рекомендується дотримуватися консервативного підходу, тобто дещо занижувати їх. У текстовій частині фінансового плану, як правило, наводяться пояснення щодо передбачуваних і запланованих фірмою змін обсягів продажу, пов'язаних, наприклад, із сезонними коливаннями попиту, застосуванням політики знижок цін тощо. Тому показник «Загальний обсяг продажу» в плані доходів і видатків фірми характеризує дохід від продажу з урахуванням сум передбачуваних знижок цін.

У бізнес-плані необхідно давати чіткі пояснення припущень, на яких ґрунтується прогнозування обсягів продажу фірми. Можна, наприклад, робити припущення щодо 15—20 % зростання обсягів продажу на рік. Але при цьому треба обов'язково пояснити, на чому це припущення ґрунтується. Якщо галузева статистика свідчить, що обсяги продажу основних конкурентів фірми справді збільшуються на 15—20 % щороку, то воно буде досить переконливим.

3. Розраховуються прямі й операційні витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг).

Прямі витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають:

прямі матеріальні затрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;

прямі затрати праці, тобто заробітну плату та інші виплати основному виробничому персоналу фірми.

Операційні витрати — це всі інші витрати, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності фірми. Вони включають:

заробітну плату адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу фірми;

нарахування й податки на заробітну плату цих категорій персоналу;

додаткові виплати, які передбачені колективним договором (дотації на харчування, медичне обслуговування тощо);

рентні платежі;

платежі за комунальні послуги;

витрати на офіс;

витрати на відрядження;

витрати на рекламу;

страхові платежі;

амортизаційні відрахування;

інші операційні витрати.

У процесі розрахунків вартості проданих товарів та операційних витрат важливо якомога повніше передбачити можливі статті витрат і правильно спрогнозувати їх динаміку по місяцях. Річ у тім, що витрати на ту саму статтю можуть суттєво різнитися протягом розрахункового періоду. Наприклад, витрати на рекламу, комісійні торговим агентам, на відрядження будуть значно більшими в перші місяці виходу фірми на ринок.

4. Визначається валовий прибуток фірми. Валовий прибуток обчислюється як різниця між загальним обсягом продажу фірми і вартістю проданих товарів (сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції).

5. Обчислюється операційний прибуток фірми відніманням від валового прибутку суми операційних витрат.

6. Розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити.

7. Обраховується прибуток після сплати процентів як різниця між операційним прибутком і сумою сплати процентів за кредит.

8. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми.

9. Визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми.

В бізнес-плані графічним або аналітичним шляхом визначається критичний обсяг продажу (точка беззбитковості або поріг рентабельності) і запас фінансової міцності підприємства.

Слід зазначити, що, якщо підприємство планує виробляти декілька видів продукції, то результати розрахунків точки беззбитковості будуть справедливими лише для планової структури продаж.

Сутність аналізу беззбитковості полягає у визначенні точки беззбитковості, де сукупний дохід від реалізації проекту дорівнює сукупним

поточним витратам. Для розрахунку точки беззбитковості можна користуватися як алгебраїчним, так і графічним методами.

Розрахунок точки беззбитковості у натуральному виразі алгебраїчним методом здійснюється, виходячи з такого рівняння:

$$СД = СВ,$$

де СД — сукупний дохід; СВ — сукупні витрати.

Відповідно:

$$Ці \cdot Nб = ПВ + ЗВі \cdot Nб,$$

де Ці — ціна одиниці продукції (без ПДВ); Nб — обсяг виробництва в натуральному виразі, за якого досягається беззбитковість діяльності; ПВ — постійні витрати на весь обсяг виробництва; ЗВі — змінні витрати на одиницю продукції.

Звідси:

$$Nб = ПВ / (Ці - ЗВі).$$

Різниця в знаменнику, як уже зазначалося вище, є маржинальним доходом, тому формулу можна інтерпретувати так:

$$Nб = ПВ / МДі,$$

де МДі — маржинальний дохід на одиницю продукції.

Таким чином, точка беззбитковості в натуральному виразі показує, за якого обсягу виробництва маржинальний дохід є достатнім для того, щоб відшкодувати сукупні постійні витрати.

2.Планування грошових потоків

Важливим завданням фінансового планування є планування грошових потоків (cash flows). Воно дає можливість визначити майбутні грошові надходження підприємства та його витрати. При цьому необхідно передбачити час надходження грошових коштів та їх витрачання. Бюджет грошових коштів підприємства розробляється на різні строки: на місяць, квартал, рік. Як правило складаються місячні бюджети. Грошові потоки підприємства забезпечують його ліквідність, тобто здатність платити за придбану сировину, матеріали, погашати позики.

У плані руху грошових коштів (готівки) міститься інформація з визначення надходження коштів, які необхідні для виконання запланованого обсягу фінансово-господарських операцій. Усі надходження і грошові видатки враховуються у період часу, що відповідають фактичним датам здійснення їх платежів, з урахуванням часу затримки оплати реалізованої продукції, часу затримки платежів і поставок матеріальних ресурсів. В грошові видатки підприємства не включається сума амортизаційних відрахувань, так як вони не є грошовим зобов'язанням. В той же час кошти на придбання основних засобів повністю відносяться до грошових видатків.

Дані таблиці 7.2 свідчать, що у березні місяці підприємство змушене взяти кредит у банку 120 тис. грн., а в квітні – 20 тис. грн.. З травня починається погашення боргу – 100 тис. грн., а в червні 40 тис. грн.

Таким чином, основним завданням плану руху чистих грошових потоків і балансу грошових коштів є перевірка синхронності надходжень і витрат грошових коштів, тобто перевірити майбутню ліквідність підприємства.

План руху грошових коштів є основним документом, в якому визначається потреба в капіталі, реалізується стратегія фінансування підприємства. На його основі здійснюється оцінка інвестицій.

Стратегія фінансування бізнес-проекту передбачає визначення переліку залучених джерел інвестиційних ресурсів, які поділяються на внутрішні (статутний капітал підприємства, нагромаджені резерви, амортизаційні відрахування тощо) та зовнішні (кредити, надходження від продажу емітованих цінних паперів, державні субсидії тощо). З метою одержання максимального прибутку від інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості підприємства на практиці, зазвичай, здійснюється оптимізація структури джерел інвестицій. Використання лише внутрішніх джерел фінансування веде до зниження ефективності господарської діяльності, що зумовлене наявністю ефекту фінансового важеля. Ефект фінансового важеля – це приріст рентабельності власного капіталу, який зумовлений використанням позичкового капіталу. Ефект фінансового важеля розраховується за формулою:

$$EФВ = (1 - Cп) (PK - CBK) \cdot \frac{IE}{AE},$$

Де EФВ – ефект фінансового важеля;

Cп – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

PK – коефіцієнт рентабельності активів без врахування виплат на обслуговування кредиту;

CBK – середня розрахункова ставка відсотків за кредит, виражена десятковим дробом;

PK – величина позичкового капіталу;

BK – величина власного капіталу підприємства.

Значення диференціалу (PK – CBK) не повинне бути від'ємне. Від'ємне значення диференціалу означає, що підприємство буде мати збитки від використання позичкових коштів.

Плановий баланс характеризує фінансовий стан підприємства на кінець розрахункового періоду часу і відображає ресурси підприємства по їх складу і напрямках використання, з одної сторони (актив), і по джерелах їх фінансування – з другої. При складанні планового балансу враховується купівля основних фондів, зміни вартості матеріальних запасів, що зумовлені зростанням обсягів продажу та іншими чинниками.

Балансовий план підприємства складається методом визначення відсоткового співвідношення до продажу. Він ґрунтується на тому, що на рух активів підприємства впливають зміни в обсязі реалізації. За зростання обсягу продажу виникає необхідність у збільшенні суми активів.

Використання методу відсотків передбачає диференціацію активів.

Необхідно виділити активи, на які впливають зміни в обсязі продажу й активи незалежні від цих змін. Більша частина активів залежить від обсягу продажу, наприклад дебіторська заборгованість, товарно-матеріальні запаси.

Вони прямо пов'язані зі зменшенням або збільшенням продажу. Відбуваються зміни і в зобов'язаннях. Так, збільшення кількості зайнятих призведе до зростання статті „нарахована, але не виплачена заробітна плата”, зросте також сума „нарахованих податків” через збільшення податкової бази.

3. Показники ефективності підприємницького проекту

Систему показників ефективності підприємницького проекту можна поділити на дві групи:

- 1) показники фінансового стану підприємства;
- 2) показники ефективності інвестицій.

Ефективність проекту оцінюється на протязі розрахункового періоду, який охоплює часовий інтервал від початку проекту до його завершення.

Розрахунковий період розбивається на кроки – відрізки, в межах яких відбувається агрегування даних, які використовуються для оцінки фінансових показників. Кроки розрахунку t визначаються номерами (0, 1, 2 ...M). Час в розрахунковому періоді вимірюється в роках або долях року і відраховується від фіксованого моменту $t_0 = 0$ і приймається за базовий.

Грошовий потік – це залежність від часу грошових надходжень і видатків при реалізації проекту, який породжує цей потік.

Основні показники ефективності проекту основані на врахуванні фінансових ресурсів у часі, які визначаються за допомогою дисконтування.

Дисконтуванням грошових потоків називається приведення їх різночасових значень до їх цінності на відповідний момент часу, який називається моментом приведення і позначається t_0 .

Основним економічним нормативом, який використовується при дисконтуванні, є норма дисконту E , яка виражається в долях одиниць або відсотках в рік.

Дисконтування грошового потоку на m -му кроці здійснюється шляхом множення його значення на коефіцієнт дисконтування α_m , який розраховується за формулою:

$$\alpha_m = 1/(1+E)^{tm-t_0} \quad \text{де } tm - \text{ момент закінчення } m - \text{ го кроку.}$$

Норму дисконту E можна вибирати різною для різних кроків розрахунку.

Для розрахунку ефективності проекту можна використовувати такі основні показники:

- 1) чистий приведений дохід;
- 2) внутрішня норма доходності;
- 3) індекс доходності (прибутковості, рентабельності) інвестицій;
- 4) термін окупності інвестицій.

1. Чистий приведений дохід (ЧПД) являє собою накопичений дисконтований ефект (дискотоване накопичене сальдо) за розрахунковий період

$$\text{ЧПД} = \sum_{m=0}^M f_m \alpha_m = \sum_{m=0}^M \text{ГП}_m \alpha_m - \sum_{m=0}^M I_m \alpha_m,$$

де f_m – величина грошового потоку на m -му кроці;

ГП_m , I_m – відповідно грошовий потік від проекту і сума інвестицій в проект на m -му кроці.

M – тривалість (строк життя) проекту

Якщо $\text{ЧПД} > 0$, то проект ефективний, Якщо $\text{ЧПД} < 0$, то проект не ефективний.

2. Внутрішня норма дохідності (ВНД). ВНД називається таке додатне число E_v , при якому норма дисконту $E = E_v$ ЧПВ проекту перетворюється в 0, при всіх більших значеннях E ЧПВ – від’ємна, а при всіх менших значеннях E ЧПВ – додатна. ВНД на практиці обчислюють за формулою:

$$\text{ВНД} = \text{ДС}_m + \frac{\times \text{ЧТВ}_{\text{бдс}}}{\times \text{ЧТВ}_{\text{мдс}} - \times \text{ЧТВ}_{\text{бдс}}} (\text{ДС}_b - \text{ДС}_m),$$

де ДС_m , ДС_b – задана умовою задачі відповідно кількісно менша (індекс „м”) і більша (індекс „б”) дисконтна ставка, %; $\text{ЧТВ}_{\text{мдс}}$, $\text{ЧТВ}_{\text{бдс}}$ – чистий приведений дохід за умови взятої відповідно

меншої і більшої дисконтної ставки.

3. Індекс доходності (прибутковості, рентабельності) інвестицій

$$\text{ІД} = \sum_{m=0}^M \text{ГП}_m \alpha_m / \sum_{m=0}^M I_m \alpha_m,$$

Якщо $\text{ІД} > 1$, то проект ефективний, Якщо $\text{ІД} < 1$, то проект не є ефективний.

4. Терміном окупності інвестицій називається тривалість періоду від початкового моменту до того моменту часу в розрахунковому періоді, після якого ЧПД стає і в подальшому залишається невід’ємним.

Тема 7. ОЦІНКА РИЗИКІВ І ЇХ СТРАХУВАННЯ

1. Основне завдання розділу „Оцінка ризиків і їх страхування ”

2. Методи оцінки стійкості проекту

3. Помилки в бізнес-плануванні

1. Основне завдання розділу „Оцінка ризиків і їх страхування ”

Підприємець витрачає час і гроші на організацію своєї справи у надії одержати грошову винагороду, що перевищує ту, яку можна було б одержати, якщо просто покласти ці гроші у банк. При цьому одночасно припускається можливість як одержати прибуток, так і втратити гроші, оскільки бізнес не може бути застрахований від ризику.

Всі проекти ризикові в тій чи іншій мірі, тому в бізнес-плані ви обов'язково повинні відмітити фактори ризику, які можуть загрожувати успішній діяльності, і те, як ви збираєтесь захистити себе від впливу цих факторів.

Ризик - це невизначеність відносно майбутнього прибутку.

Розуміння сутності ризику безпосередньо пов'язана з виявленням функцій, які він виконує при здійсненні господарської діяльності. До числа таких функцій належать регулююча й захисна.

Регулююча функція ризику має суперечливий характер і може виступати у двох формах:

- конструктивна;
- деструктивна.

Конструктивність ризику проявляється, зокрема, у тому, що ризик при здійсненні господарської діяльності виконує роль своєрідного каталізатора. Йому належать такі властивості як активність і спрямованість у майбутнє, пошук новаторських рішень.

Деструктивний характер ризику проявляється у тому, що прийняття і реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до валюнтаризму й авантюризму. У цьому випадку ризик виступає у якості дестабілізуючого фактора.

Практика показує, що відбувається реальне перетворення ризику в інструмент регулювання економічних відносин, що допомагає підприємцям виробляти навички орієнтацій в ймовірному світі і формувати необхідні якості мислення, такі як альтернативність, варіантність і діалектичність. Захисна функція ризику має також два аспекти:

- історико-генетичний;
- соціально-правовий.

У першому випадку йдеться про те, що вже на ранніх стадіях розвитку цивілізації люди стихійно шукали засоби й форми захисту від можливих небажаних наслідків.

У сучасних умовах така передбачувальність проявляється у вигляді створення фондів ризику та застосування різних методів мінімізації ризику, що дозволяє з одного боку використовувати конструктивність ризику, а з другого – захищати підприємця від негативних наслідків. Таким чином сама природа ризику спонукає суб'єкта господарювання захистити об'єкт від негативних наслідків ризикованої події.

Сутність соціально-правового аспекту захисної функції проявляється у забезпеченні прав новатора на ризик, оскільки необхідні правові й економічні гарантії, які б виключали у випадку невдачі покарання працівників, що йдуть на ризик. Практична реалізація цього аспекту пов'язана з введенням в кримінально-господарське й трудове законодавство категорії правомірного ризику, яке б відокремлювало б випадки, в яких негативні наслідки настали від некомпетентності й безгосподарності від тих випадків, коли було при прийнятті рішення було здійснене обґрунтування ризику.

Основним завданням розділу „Оцінка ризиків і їх страхування” є виявлення найбільш значних ризиків, які мають місце у випадку реалізації

пропонованого проекту та пропонування основних заходів захисту від їх впливу.

Починати даний розділ необхідно з формування повного переліку можливих ризиків, які можуть виникнути в ході реалізації підприємницького проекту. **Найважливішими ризиками в таких ситуаціях є :**

- ризик вибору споживачів;
- ризик конкуренції;
- ненадійність постачальників;
- ризик помилкової стратегії проникнення на ринок;
- ризик підвищення цін на ресурси;
- ризик коливання цін;
- ризик зміни умов оподаткування тощо.

Потім необхідно оцінити ймовірності появи того чи іншого ризику та проаналізувати їх. Для аналізу ризику використовують такі методи:

- аналіз чутливості;

Ми знаємо, що більшість із змінних, що визначають грошові потоки проекту, базуються на ймовірності розподілу, а отже, з впевненістю невідомі. Також ми знаємо, що більшість їх змінна у ключовій вхідній змінній величині (такій як обсяг продажу) зумовлює чисту теперішню вартість (ЧТВ) проекту змінюватись.

Метод ЧТВ базується на методології дисконтування грошових потоків. Для застосування цього підходу ми використаємо такі етапи:

1. Знаходимо теперішню вартість кожного грошового потоку, включаючи як прибутки, так і витрати, дисконтовану на вартість капіталу.

2. Сумуємо ці дисконтовані грошові потоки і отриманий результат визначимо як чисту теперішню вартість проекту. Якщо ЧТВ>0, то проект доцільно прийняти. У протилежному випадку від нього слід відмовитись. Якщо ми маємо два проекти, що виключають один одного, то перевага віддається проекту з більшим значенням ЧТВ (Net Present Value).

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

де CF_t - очікувані чисті грошові потоки у період t;

k – вартість капіталу проекту;

t – порядковий номер розрахунку;

n –кількість років.

Очікувані фіксовані та змінні витрати проекту будемо називати базовими, так як у ході управління вони будуть змінюватись. В аналізі чутливості, ми змінюємо кожну змінну величину на декілька визначених процентних пункти, вище та нижче очікуваної величини, не зачіпаючи інші фактори. Таким чином, визначаємо вплив кожного фактора (обсяг продажу, змінні фактори і вартість капіталу) на значення ЧТВ. Набір значень ЧТВ зображується на графіку разом із змінною величиною, що була змінена. Схема показує графіки чутливості проекту для трьох ключових вхідних

змінних величин (чим крутіший нахил, тим чутливіша ЧТВ до змін у змінних величинах. Якщо ми розглядаємо два проекти, то той, який з крутішими лініями чутливості, буде ризикованішим).

- перевірка стійкості;
- корегування параметрів плану;
- аналіз сценаріїв;

Методика аналізу ризику, яка розглядає чутливість реагування ЧТВ до змін в ключових змінних величинах та можливий інтервал значень цих змінних. При цьому економіст відбирає “поганий” набір обставин (низька ціна продажу, низький обсяг продажу, високі змінні витрати на одиницю тощо), базовий та “добрий”. Потім розраховуються ЧТВ при поганих і сприятливих обставинах і порівнюються з очікуваною ЧТВ або ЧТВ у базовому випадку.

Коефіцієнт варіації ЧТВ проекту можна порівняти з коефіцієнтом “середнього проекту”, щоб отримати уявлення про відносну ризиковість проекту. Існуючі проекти корпорації, в середньому, мають коефіцієнт варіації приблизно 1,0. Таким чином, на основі цього виміру ризику проекту менеджери корпорації прийдуть до висновку, що даний проект більш ризикований, чим “середній” проект корпорації.

- метод „Монте-Карло”.

Цей метод базується на використанні імітаційних моделей, що дозволяють створити певну кількість сценаріїв, які узгоджуються із заданими обмеженнями по конкретному проекту. На практиці даний метод можливо застосовуватиме з використанням комп’ютерних програм, що дозволяють описати прогностичні моделі і розрахувати велику кількість можливих сценаріїв. В якості прогностичної моделі виступають математичні залежності, отримані при розрахунку показників економічної ефективності (як правило, ЧПД). Повинні бути виявлені всі змінні, що впливають на кінцевий результат, якомога точно з описом ступеню цих залежностей

Особливістю застосування вказаних методів полягає у формалізованому описі умов реалізації плану у формі моделі та аналізі можливих сценаріїв розвитку подій і їх впливу на показники ризику. Тут, як правило, до аналізу сценаріїв використовують три підходи: песимістичний, оптимістичний і найбільш ймовірний. Планування сценаріїв дозволяє сформулювати повний перелік факторів ризику, проранжувати можливі ризики і змодельовати процес реалізації бізнес-плану підприємства, оцінити з відповідною ймовірністю наслідки несприятливих ситуацій. Потім доцільно зробити розрахунки можливих втрат в результаті настання того чи іншого ризику. В абсолютному вираженні рівень ризику визначають як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що збиток дійсно матиме місце. Вибравши найбільш значні ризики, виходячи з ймовірності появи і із розмірів втрат у випадку їх настання, розробляють заходи з їх нейтралізації або мінімізації негативних наслідків. Виділяють зовнішні та внутрішні способи зниження ризику.

Найбільш типовими зовнішніми способами зниження ризику є:

- страхування, що являє собою систему відшкодування збитків страхувачем при настанні страхових випадків із спеціальних фондів, які формуються за рахунок страхових внесків страхувальниками;
- хеджування (захист від втрат), що передбачає укладення довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем за обумовленою ціною тощо.

Найпоширенішими внутрішніми способами зниження ризику є такі:

- диверсифікація виробництва;
- підвищення якості та ефективності управління підприємством;
- створення страхових резервів для покриття можливих непередбачуваних втрат тощо.

Оцінка труднощів і ризиків - один із найскладніших розділів бізнес-плану. Тут важко дати будь-які рекомендації. Навіть планування, яке здійснюється на високому професійному рівні, не в змозі суттєво обмежити ризик, з яким стикається фірма, і гарантувати 100% успіх. З цієї точки зору бізнес-план – не панацея від всіх бід і невдач. Він лише допомагає комплексно подивитись на проблеми фірми, можливості їх вирішення, виділити ключові проблеми і фактори успіху.

2. Методи оцінки стійкості проекту

З метою оцінки стійкості і ефективності проекту в умовах невизначеності і ризику існують такі методи:

- 1) укрупнена оцінка стійкості проекту;
- 2) розрахунок рівнів беззбитковості;
- 3) метод варіації параметрів.

1. Укрупнена оцінка стійкості проекту

При використанні цього методу з метою забезпечення стійкості проекту рекомендується:

- використовувати помірно песимістичні прогнози параметрів проекту, цін, ставок оподаткування, обмінних курсів валют, строків виконання і вартості окремих видів робіт.;
- передбачати резерви коштів на непередбачені інвестиційні і операційні витрати;
- збільшувати норму дисконту на величину поправки на ризик.

2. Розрахунок рівнів беззбитковості

Розрахунок рівня беззбитковості проводиться за формулою:

$$Y_{Bm} = \frac{C_m - CV_m - DC_m}{S_m - CV_m},$$

S_m - об'єм виручки на m -му кроці;

C_m – повні поточні витрати виробництва продукції на m -му кроці;

CV_m – умовно-змінна частина повних поточних витрат виробництва на m -му кроці;

ДСм – доходи від позареалізаційної діяльності за вирахуванням витрат по цій діяльності.

Всі ціни і витрати слід враховувати без ПДВ.

Зазвичай проект вважається стійким, якщо у розрахунках по проекту рівень безбитковості не перевищує 0,6-0,7 після освоєння проектних потужностей.

Даний показник характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва. Показник розраховується як на основі графічного методу, так і за математичною формулою. При визначенні даного показника витрати на виробництво продукції поділяються на умовно-постійні (V_n) та змінні (V_z). Відповідно, точка безбитковості визначається за формулою:

$$O = \frac{V_n}{C - V_z},$$

де O – точка безбитковості, од.

V_n – постійні витрати (не змінюються при зміні обсягу виробництва) на всю програму проекту, грн.;

C – ціна одиниці продукції, грн.;

V_z – витрати змінні (змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва) на од., грн.

Метод варіації параметрів (або аналіз чутливості) полягає в дослідженні змін інтегральних показників ефективності проекту залежно від змін окремих параметрів:

- 1) інвестиційні витрати;
- 2) обсяг виробництва;
- 3) витрати виробництва;
- 4) % за кредит;
- 5) індекси цін або індекси інфляції;
- 6) тривалість розрахункового періоду.

Оцінка стійкості може здійснюватися шляхом визначення таких параметрів проекту, при яких інтегральний комерційний ефект стає рівним 0.

3. Помилки в бізнес-плануванні

Найбільш поширені помилки і вади, які є типовими для бізнес-планів і проектів:

1) "Виробничий тип" - пропонується виробництво одного або декількох видів продукції у зв'язку з наявністю вільних робочих потужностей і робочої сили, без оцінки перспектив потенційного ринку збуту.

2) Відсутність інформації про можливих споживачів бізнес-плану а також результатів проекту.

3) Чіткий поділ змісту проектів залежно від того, яке підприємство їх висуває - державне (в тому числі приватизоване, колишнє державне), або незалежне приватне.

4) Недоопрацювання питання збуту продукції.

5) Некоректність фінансових розрахунків:

- надмірна деталізація (ще раз нагадаємо, що тільки перший рік повинен бути розписаний детально, а дані наступних періодів проводяться у агрегатному вигляді, крім того цифри повинні бути грамотно округлені);

- необґрунтованість використаних пропозицій (наприклад, рівномірність витрат по запланованому періоду, незмінність витрат тощо);

- упушення важливих статей затрат (особливо часто забувають про місцеві податки, які включаються у собівартість продукції, випускають з уваги затрати на рекламу, транспорт тощо);

- при обчисленні чистого доходу занижується ставка податку на прибуток без зазначення обґрунтувань для податкових пільг, крім того, при розрахунках випускаються можливі платежі із прибутку;

- при розрахунках забувають про ПДВ, спеціальний податок та можливі акцизні збори.

- Відсутність схеми повернення залучених засобів (одноразово, рівними частками тощо).

- Особливо слід відмітити такий документ, як прогнозований баланс. Нагадаймо, що подавати його слід в укрупненому вигляді. Типові помилки: розрахунки ведуться у доларах, але засоби в балансі подані на розрахунковому, а не на валютному рахунку; відсутні розрахунки з бюджетом, по оплаті праці, залишаються незаповненими інші важливі для даного підприємства статті балансу Тому коректніше подавати агрегатований баланс.

- Досить важливий розділ бізнес-плану з менеджменту. Рідко кому вдається добре подати управлінську команду, яка буде реалізовувати проект, її досвід, зрілість і кваліфікацію, а також описати механізм реалізації проекту

- Часто із міркувань конфіденційності автори плану не бажають вказувати власників фірми, засоби, якими вони володіють та інші комерційні дані. Ці дані можуть бути винесені у додатки і надані лише під час проведення конкретних переговорів з кредиторами.

Досить часто в плані не розглядаються ризики, проблеми і труднощі, що можуть виникнути при його реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мацибора В. І., Збарський В. К., Мацибора Т. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 320 с.
2. Калініченко О. В. Економіка підприємства. Практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
3. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 336 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. П. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ: Кондор, 2004. 598 с.
5. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.
6. Гаврилюк Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Житомир: ЖІТІ, 2000. 152 с.
7. Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНУВС. 2017. 192 с.
8. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства : навч. посібн. Київ : КНУТД, 2015. 267 с.
9. Економіка підприємства : навч. посібник / уклад. Н. В. Романченко, Т.В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 343 с.
10. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
11. Менеджмент : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
12. Скібіцька Л., Щелкунов В., Сівашенко Т., Чичкан-Хліповка Ю. Офісний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 616 с.
13. Стратегічне управління : навч. посібник / Токманова І. та ін.. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
14. Василь Горьовий, Світлана Тимчук. Менеджмент фермерських господарств : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 366 с.
15. Тетяна Назарчук, Олена Косіюк. Менеджмент організацій : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.
16. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.

Навчальне видання

ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладачі: **Іваненко** Тетяна Яківна

Формат 60*841/16. Ум. друк. арк. ____

Тираж ____ прим. Зам №__

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.