Міністерство освіти і науки України

МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені в.о.сУХОМЛИНСЬКОГО

Факультет економіки

Кафедра міжнародної економіки та менеджменту освіти

Методичні рекомендації

до складання бізнес-плану з дисципліни

«Економіка підприємств II»

для підготовки бакалаврів

галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво»

напряму підготовки 6.030503 «Міжнародна економіка»

МИКОЛАЇВ - 2016

Економіка підприємствII «Бізнес-планування»: методичні рекомендації до виконання бізнес-плану з дисципліни «Економіка підприємствII» для підготовки бакалаврів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030503 «Міжнародна економіка. – Миколаїв: МНУ ім. В.О.Сухомлинського, 2015.

**Укладачі:** д.е.н., професора кафедри міжнародної економіки та менеджменту освіти Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського Стройко Т.В.

викладача кафедри міжнародної економіки та менеджменту освіти Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського Кваша О.С.

**Рецензенти:**

## Назарова Л.В. – доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

## Ключник А.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світового сільського господарства і ЗЕД, Миколаївський національний аграрний університет

Друкується за рішенням вченої ради факультету економіки Миколаївського національного університету імені В.О.Сухомлинського, протокол № 5 від 03. 12. 2015р.

Зміст

ВСТУП

1.загальнІ етапи розробки та ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ І ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ……………………………………………………………………………

2. основні розділи та зміст бізнес-плану……………………………………..

3.РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС – ПЛАНУ……………………………………

3.1.ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ……………………………………………………………………

3.3.КОРОТКИЙ ОПИС ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ(РЕЗЮМЕ) ТА ВИКЛАДЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ІДЕЇ…………………………………….

3.4.ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА…………………………………

3.5.ОПИС ТОВАРУ, ПОСЛУГИ І РИНОК………………………………………………….

3.6. ПЛАН І СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ…………………………………………………..

3.7. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН…………………………………………………………………..

3.8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН……………………………………………………………..

3.9.ФІНАНСОВИЙ ПЛАН……………………………………………………………………

3.10. ОЦІНКА РИЗИКІВ І СТРАХУВАННЯ……………………………………………….

4.КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ ТА ТЕРМІНИ ……………………………………………………….

5.СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ…………………………………………………….

6.ДОДАТКИ

**ВСТУП**

Подальший розвиток ринкової системи господарювання в Україні потребує принципово нових підходів до організації управління підприємницькою діяльністю на всіх рівнях. Кожний підприємець, починаючи свою діяльність, повинен перш за все ясно бачити перспективу своєї справи у фінансових, матеріальних, технічних, інтелектуальних ресурсах, визначити джерела їх отримання, розрахувати ефективність використання цих ресурсів у процесі роботи свого підприємства. Інструментом для здійненності ідеї або проекту є планування та розробка бізнес-плану. Як правило, бізнес-план складається після того, як виконано попередню роботу із вивчення бізнес-пропозиції, проведено дослідження і прийнято остаточні рішення щодо принципової можливості його фінансування. Варто визначити, як поєднуються цілі проекту і підприємства, на якому він реалізовуватиметься, і яким чином враховуватимуться інтереси партнерів, кредиторів, інвесторів.

Розробка бізнес-плану включає в себе такі основні завдання:

* вивчити кон’юнктуру ринку з метою визначення можливого обсягу реалізації продукції, яку передбачається виробляти та розробити план стратегію маркетингу;
* обґрунтувати план виробництва, техніко-технологічні вирішення розробки, виходячи з рівня прибутковості та інших економічних показників проекту;
* розробити фінансовий план проекту з оцінкою ризику та страхування , визначити потенційних інвесторів, кредиторів, термін повернення кредиту.

Отже,бізнес - план - це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнес-проекту, а також особливості управління ним. Бізнес-план дозволяє не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інвестиційного проекту, але й можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

Перед підприємцями постають питання про розподіл ресурсів, основн іфонди, нові види продукції та інше. Існують теоретично обґрунтовані вирішення цих та подібних проблем. Від того наскільки далекоглядні ,раціональні, економічно-обґрунтовані та ефективні рішення, залежить майбутнє конкретного підприємства.

Запропоновані методичні вказівки мають на меті сформувати навички комплексного підходу до організації власного бізнесу, ознайомити з механізмом розробки бізнес-планів виробничої діяльності та набуття практичних навичок бізнес-планування, які входять у компетенцію фахівця – економіста.

1. **загальнІ етапи розробки та ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ І ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний поча­ток справи. Процес складання бізнес-плану − це послідовне викладення системи реалізації проекту, тобто ключових моментів, що переконують інвестора чи партнера в його вигідності та необхідності участі. Значна частина бізнес-плану − розділи планомірного контролю та регулювання бізнесу.

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення потреб ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції в інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб, специфіка сфери майбутнього бізнесу.

Зміст і структура бізнес-плану залежать і від інших факторів, зокрема:

* конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
* ступеня конкуренції в галузі;
* можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, в структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки.

*Перший блок* - це опис ключових, найважливіших та найзначніших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.

*У другому блоці* мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

*Третій блок* узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, за допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінювання привабливості конкретного підприємницького проекту.

**ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ І ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

Роботу виконують за допомогою комп’ютера. Текст має бути стислим та лаконічним. Обсяг основного тексту до – 20 сторінок ( не включаючи ДОДАТКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, МАЛЮНКИ) формату А4 або комп’ютерів звикористанням шрифтівтекстового редактора Word розміру 14, відстань міжрядками півтора інтервала. Текст роботи необхідно друкувати, залишаючибереги таких розмірів: лівий — 30 мм., правий — 15 мм., верхній — 20 мм.,нижній — 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, стрічка чорногокольору середньої жирності. Щільність тексту роботи повинна бути однаковою. Заголовки структурних частин бізнес-плану: ЗМІСТ, ВСТУП, РОЗДІЛ, ДОДАТКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ друкують великими літерами симетрично до тексту. Крапку в кінці заголовкане ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їхрозділяють крапкою. Відстань між заголовком і текстом повиннадорівнювати 3 інтервалам. Кожну структурну частину роботи треба починатиз нової сторінки.Нумерацію сторінок, розділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака «№». Першою сторінкою роботи є титульнийаркуш, який включають до загальної нумерації сторінок. На титульномуаркуші номер сторінки не ставлять, на наступних сторінках номерпроставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Такі структурні частини роботи, як зміст, висновки, списоквикористаних джерел не мають порядкового номера. Всі аркуші, на якихрозміщені згадані структурні частини, нумерують звичайним чином. Не нумерують лише їх заголовки. Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ»,після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовокрозділу.

Рисунки й таблиці треба подавати безпосередньо після тексту, де вони

згадані вперше або на наступній сторінці. Ілюстрації позначають словом«Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій,

поданих у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і

порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад, рис.

1.2. (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назва іпояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих удодатках) в межах розділу. Вправому верхньому куті над відповіднимзаголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера.

Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номератаблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 1.2»(другатаблиця першого розділу). Кожна таблиця повинна мати назву, якурозміщують над таблицею. Її друкують симетрично до тексту. Назву і слово

«Таблиця» починають з великої літери. Назву не підкреслюють.При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово«Таблиця» і номер її вказують один раз справа над першою частиноютаблиці, над іншими частинами пишуть слова Продовження табл. і вказують номер таблиці, наприклад: Продовження табл. 1.2.

Формули вроботі (якщо їх більше однієї) нумерують в межах\_розділуНомер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули

в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого

берега аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад:

(3.1) (перша формула третього розділу).

При написанні бізнес-плану необхідно давати посилання на літературніджерела, окремі результати з яких наводяться. Такі посилання дають змогувідшукати джерела й перевірити достовірність відомостей про цитування,дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст,мову тексту, обсяг.У тексті посилання на джерела потрібно зазначати порядковимномером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками,наприклад, „...у працях [1-7]. Якщо в тексті необхідно зробити посиланняна цитату, то вказують сторінку, наприклад [1, с. 7].

Додатки оформлюють як продовження роботи на наступних їїсторінках або у вигляді окремої частини (книги), розміщуючи їх у порядкупояви посилань у тексті. Якщо додатки подають на наступних сторінкахроботи, кожний такий додаток повинен починатися з нової сторінки. Додатокповинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першоївеликої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка надзаголовком малими літерами з першої великої друкують слово «Додаток \_\_» і велику літеру, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами українськоїабетки, за винятком літер Г, Ґ, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А,додаток Б і т.д. Один додаток позначається як додаток А. Ілюстрації, таблиці й формули, що розміщені в додатках, нумерують умежах кожного додатка, наприклад: Таблиця А.1 – перша таблиця додатка А; Рис. Д. 1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д; формула (А.1) –перша формула додатка А.

Список використаних джерел – елемент бібліографічного апарату, що містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується післядодатків. Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованимтвором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв і т. ін. Завдяки цьому можна уникнути повторних перевірок, вставок пропущених відомостей. Джерела можна розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань утексті, але в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку. Відомості про джерела, включені до списку, треба давати відповідно до вимог державного стандарту з обов'язковим поданням назв праць.

**2. основні розділи та зміст бізнес-плану**

Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. При написанні бізнес-плану студентами, враховуючи, що проект буде орієнтовано на залучення інвестицій у виробничу діяльність запропоновано використовувати таку структуру:

1. Титульний аркуш.

2. Зміст бізнес-плану.

3. Резюме.

4. Загальна характеристика підприємства.

5. Опис товару, послуги і ринок.

6. План і стратегія маркетингу.

7. Виробничий план.

8. Організаційний план.

9. Фінансовий план.

10. Оцінка ризиків і страхування.

11. Додатки.

1. **РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС – ПЛАНУ**

**3.1.ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ**

На титульному аркуші зазначається: назва та адреса підприємства (фірми); телефон фірми; прізвища, адреси, телефони власників (засновників) фірми; суть проекту; вартість проекту; посилання на секретність; місяць та рік складання бізнес-плану; прізвища авторів бізнес-плану(Додаток В).

**3.2.ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

За титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстрованого матеріалу, додатків.

**3.3.КОРОТКИЙ ОПИС ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ(РЕЗЮМЕ) ТА ВИКЛАДЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ІДЕЇ**

Резюме пишуть після виконання всіх інших розділів бізнес-плану. Його зміст та форма викладу повинні вже при першому ознайомленні зацікавити і переконати потенційних засновників або кредиторів в тому, що пропозиція є гарним товаром для бізнесу. Іншими словами – резюме є рекламою вашої розробки.

Резюме - це короткий(1-2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в подальшому детальнішому вивченні бізнес-плану.

Обґрунтування повинно бути простим, лаконічним і зрозумілим. В ньому необхідно висвітлити такі положення:

* назва підприємницького проекту;
* назва підприємства;
* адреса підприємства;
* ціль підприємницького проекту;
* характеристику розробки, послуги, а саме чим вони відрізняються від аналогічних на ринку;
* фінансові результати, які очікуються від впровадження розробки, собівартість виробництва, обсяги реалізації, ціни, очікуваний прибуток, рівень рентабельності та термін окупності капіталовкладень ;
* потрібну суму коштів, суму інвестицій або кредиту для реалізації розробки і термін його повернення;
* оцінка ризику втрати коштів.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Сформульована мета цього розділу бізнес-плану - представити в максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і для осіб, на фінансову підтримку яких розраховує підприємець. Але не варто забувати, якщо йдеться про нові товари чи послуги, слід чітко сформулювати прогресивну продуктову та виробничо-комерційну ідею. Підприємець повинен проаналізувати вибрану позицію, запропонувати потенційні комерційні ідеї та яку проблему можна вирішити за допомогою запропонованої комерційної ідеї.

Таблиця 3.3.1

Потенційні комерційні ідеї та проблеми

|  |  |
| --- | --- |
| Потенційна підприємницька (комерційна)  ідея (виробництво, товар, послуга) | Які проблеми вирішуються? |
| 1. | 1. |
| 2. |
| 3. |
| 2. | 1. |
| 2. |
| 3. |
| 3. | 1. |
| 2. |
| 3. |

Протягом певного періоду потреби, смаки та уподобання споживачів змінюються, тому підприємницьку ідею потрібно скорегувати з врахуванням можливих змін в потребах, смаках та уподобаннях споживачів.

Таблиця 3.3.2

Врахування змін в потребах, смаках та уподобаннях споживачів при розробці комерційної ідеї

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зміни | Конкретні зміни | Нові можливості, які  відкриваютьсяпри врахуванні змін |
| Стиль життя людей | 1……….  2……….  3………. | 1……….  2……….  3………. |
| Вікова структура населення | 1……….  2……….  3………. | 1……….  2……….  3………. |
| Мода | 1……….  2……….  3………. | 1……….  2……….  3………. |
| Технології | 1……….  2……….  3………. | 1……….  2……….  3………. |
| Інші зміни | 1……….  2……….  3………. | 1……….  2……….  3………. |

Наступним етапом є оцінювання підприємницької ідеї, робиться якісний прогноз та остаточний висновок про суть комерційної ідеї та доцільність її запровадження.

Таблиця 3.3.3

Оцінювання комерційної ідеї на предмет можливості її реалізації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Питання | Так | Ні |
| 1. Чи буде ця ідея спрацьовувати протягом певного (визначеного) часу? |  |  |
| 2. Чи усвідомлюєте Ви, які потреби людей при цьому задовольняються? |  |  |
| 3. Чи будуть люди за це платити? |  |  |
| 4. Чи безпечна Ваша ідея? |  |  |
| 5. Чи законна Ваша ідея? |  |  |
| 6.Чи потрібне Вам спеціальне обладнання ? |  |  |
| 7. Чи володієте Ви необхідними навичками (знання­ми) для реалізації ідеї? |  |  |
| 8. Чи потрібен Вам персонал зі спеціальними знання­ми (навичками) для реалізації запропонованої ідеї? |  |  |
| 9.Інші |  |  |

**3.4.ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

У загальній характеристиці фірми слід відобразити основні види та характер її діяльності: є фірма виробничою, торговельною чи діє у сфері послуг; що і як вона може запропонувати своїм клієнтам; де вона розташована; запланована географія розвитку бізнесу тощо. Слід також подати інформацію про ступінь розвитку фірми; дуже важливо сформулювати основну мету фірми. У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності.

Аналіз критеріїв вибору місця розташування підприємства та обґрунтування вибору конкретного місця розташування підприємства.

Таблиця 3.4.1

Матриця вибору місцезнаходження підприємства.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основні фактори розміщення | Коефіцієнт вагомості | Місце «А» | | Місце «Б» | | Місце «В» | |
| рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка |
| 1.Наближеність до споживачів |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.Витрати на оренду |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.Експлуатаційні витрати |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.Транспортні комунікації |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.Ступінь концентрації |  |  |  |  |  |  |  |
| Загальна оцінка | **1** |  |  |  |  |  |  |
| Місце |  |  |  |  |  |  |  |

***Примітка****: для кожного з факторів, залежно від їхньої важливості, встановлюється певний вагомий коефіцієнт(сума коефіцієнтів вагомості має дорівнювати одиницю). Далі визначається рейтинг відповідного фактора на місцезнаходження підприємства за певною шкалою. Наприклад, шкала може бути від «1»(дуже незначний вплив фактора) до «4»»(дуже незначний вплив фактора). Множенням коефіцієнта вагомості на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку для кожного фактора. Сума загальних оцінок за сукупністю факторів дає змогу визначити оптимальне місце розміщення підприємства.*

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства зазвітний рік та прогноз на перспективу

Таблиця 3.4.2

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Одиниці виміру | Базовий період | Прогноз на наступні роки | | |
|  |  |  |
| Реалізація продукції |  |  |  |  |  |
| Основні засоби |  |  |  |  |  |
| Оборотні засоби |  |  |  |  |  |
| Рентабельність |  |  |  |  |  |
| Чисельність працюючих |  |  |  |  |  |

Таблиця 3.4.3

Основні підрозділи та їхня чисельність, станом на 20.. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділи | Чисельність,чол. |
|  |  |

Відобразити інформацію про виробничі приміщення та відомості про умови оренди

Таблиця 3.4.4

Розрахунок потреби у виробничих площах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типи приміщень | Площа, м2 | Ставка  орендної плати,  грн./м2/міс. | Сума  орендної плати,  грн./міс. |
| Загальна площа |  |  |  |
| утому числі: офісні приміщення |  |  |  |
| виробничі приміщення |  |  |  |
| складські приміщення |  |  |  |
| та їн. |  |  |  |
|  |  |  |  |

Відобразити фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.4.5

Показники фінансового стану підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | 200\_ р. | 200\_р. |
| Прибуток,тис.грн.  Виручка від реалізації, тис.грн.  Коефіцієнт ліквідності  Коефіцієнт платоспроможності  Коефіцієнт валового прибутку  Коефіцієнт операційного прибутку  Рентабельність виробництва ,% |  |  |

**3.5.ОПИС ТОВАРУ, ПОСЛУГИ І РИНОК**

В цьому розділі наводиться характеристика ринків збуту, товару (послуги), призначення та сфери застосування, основні особливості, переваги і недоліки товару та проводиться аналіз конкурентів і ринку.

В даному розділі необхідно обґрунтувати наступні питання:

* яку нову розробку, послугу чи продукцію буде постачати на ринок Ваше підприємство?
* відобразити характеристику розробки, послуги чи продукції як товару, тобто виділити особливості та переваги, за якими споживачі будуть віддавати йому перевагу
* чи є Ваш товар новинкою на ринку?
* для якого загалу споживачів Ваша розробка розрахована?
* якими будуть умови сервісного післяпродажного обслуговування.

Описуються усі види та модифікації товарів (послуг), які представлятимуться на ринку. Опису підлягають склад, форма, естетичний вигляд, перелічуються усі властивості матеріалів і компонентів, що входять до нього.

Для відображення структури товару доцільно використовувати таблицю 3.5.1, де вказується склад сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, що використовуються з їх основними характеристиками.

Таблиця 3.5.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва продукту | Склад продукту | Характеристика сировини, матеріалів | Вага | Додаткові характеристики |
|  |  |  |  |  |

Після цього необхідно визначити сильні і слабки сторони товару, дати повне уявлення про корисний ефект, який можна отримати від товару, тобто, навіщо товар купується.Аналіз сильних і слабких сторін товару завершується підготовкою даних, зведених у таблицю 3.5.2

Таблиця 3.5.2

Оцінка характеристик товару

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переваги товару | | Слабкі сторони товару | |
| Краща якість | Що їх забезпечує  (зниження ціни, зростання обсягів, спеціальні характеристики) | Недоліки | Методи їх подолання |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Слід відобразити економічні показники продукції, тобто ціну споживання(витрати на придбання і експлуатацію товару, собівартість, прибуток).

Таблиця 3.5.3

Економічні показники продукції

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукції | Ціна споживання | | | | | Показники одиниці продукції | |
|  | Продажна ціна | Доставка | Установка | ………. | Разом | Собівартість | Прибуток |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

В даному розділі пропонується визначити (приблизно) конкурентнупозиціюмайбутнього підприємства на ринку, де планується реалізовувати продукціюпослуги), провести аналіз сегментів ринку, місткість, оцінити становище підприємства на ринках за різними видами продукції, надати загальне уявлення про цільові ринки та скласти матрицю конкурентного профілю.

Таблиця 3.5.4

Характеристика участі підприємства на товарному ринку

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції | Обсяг виробництва, тис. грн.. | Поставлено на ринок, тис. грн.. | Загальний обсяг постачання на ринок всіма господарюючими суб’єктами, тис. грн.. | Частка постачання на ринок підприємством, % до загального обсягу постачань |
|  |  |  |  |  |

Таблиця 3.5.5

**Матриця конкурентного профілю**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключові фактори успіху | Ваговий коєфіцієнт | Власна справа | | Конкурент «А» | | Конкурент «Б» | |
| рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка |
| 1.Якість товару | 0,4 |  |  |  |  |  |  |
| 2.Ціна товару | 0,3 |  |  |  |  |  |  |
| 3.Канали збуту | 0,1 |  |  |  |  |  |  |
| 4.Технічне обслуговування | 0,1 |  |  |  |  |  |  |
| 5.Реклама | 0.1 |  |  |  |  |  |  |
| Загальна оцінка | 1 |  |  |  |  |  |  |

Зробити аналіз конкурентного середовища, інформацію щодо основнихконкурентів занести до таблиці 3.5.6.

Таблиця 3.5.6

Характеристика кількісних і якісних показників продукції (послуг) основних конкурентів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва підприємства | Найменування продукції | Переваги продукції конкурентів |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Визначаються основні типи конкурентів (прямі конкуренти, потенційні конкуренти, виробники товарів–замінників).Вказуються основні конкуренти (у регіоні та в Україні) та їх питома вага у продажу.Надається стисла характеристика конкурентів.Виявляються їх основні сильні та слабкі сторони.

Таблиця 3.5.7

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Чи приваблює продукт(послуга) споживача(клієнта)? | Що пропонує | | |
| Конкурент «А» | Конкурент «Б» | Конкурент «В» |
| 1.Якість |  |  |  |
| 2.Низькі ціни |  |  |  |
| 3.Широкий асортимент |  |  |  |
| 4.Надійність |  |  |  |
| 5.Післяпродажне обслуговування |  |  |  |
| 6.Доставка |  |  |  |
| 7.Місцезнаходження |  |  |  |
| 8.Продаж у кредит |  |  |  |
| 9.Гарантії |  |  |  |
| 10.Продаж супутніх товарів |  |  |  |
| 11. Інше |  |  |  |

Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів дає змогу:

* чітко визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;
* усвідомити, в який спосіб можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію;
* вчасно усвідомити необхідність зміни своєї ринкової стратегії та перебудови своєї власної діяльності.

Розділ завершується аналізом і оцінкою основних конкурентів і передбачає наступні параметри характеристики:

* обсяг продажів, натуральні показники;
* займана частка ринку, %;
* фінансове становище(рентабельність);
* рівень технології;
* якість продукції;
* витрати на рекламу;
* привабливість зовнішнього вигляду;
* час діяльності підприємства, років.

Таблиця 3.5.8

Аналіз основних конкурентів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Питання | Характеристика  та оцінка фактичного стану справ | Прогнозна оцінка стану справ та дії щодо її покращення |
| 1. | Хто основні конкуренти вашого підприємства по кожному сегменту? |  |  |
| 2. | Які методи конкурентної боротьби вони використовують? |  |  |
| 3. | Яку частку ринку займає кожний конкурент? |  |  |
| 4. | Які перспективи розвитку конкуренції? |  |  |
| 5. | Які в конкурентів: цінова політика, якість товарів, упаковка? |  |  |
| 6. | По відношенню до яких конкурентів ваші дії успішні? |  |  |
| 7. | Чи можна поширити цей досвід на інших конкурентів? |  |  |
| 8. | Чи відповідають товари конкурентів таким вимогам покупців, як: споживчі властивості, розміри, вага, колір, смак, запах тощо? |  |  |
| 9. | Яка можлива реакція конкурента на зміну вами ціни вашого товару, збільшення частки ринку? |  |  |
| 10. | Що відомо про технологію виробництва конкурентів7 |  |  |
| 11. | Які офіційні дані ваших конкурентів про прибутки та збитки? |  |  |
| 12. | Як вони рекламують свої товари? |  |  |
| 13. | Як вони підбирають собі менеджерів |  |  |
| 14. | Яка в них ситуація щодо постачання сировини та матеріалів? |  |  |

Наприкінці розділу слід зробити аналіз сильних і слабких сторін конкурентів і оформити у вигляді таблиці

Таблиця 3.5.9

Сильні і слабкі сторони основних конкурентів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера діяльності | Сильна сторона | Слабка сторона |
| Маркетинг | -велика ринкова частка  -декілька цільових ринків  -високий рівень сервісного обслуговування  -позитивний імідж | -невелика ринкова частка  -один цільовий ринок  -низький рівень сервісного обслуговування  -негативний імідж |
| Виробництво | -висока якість товару  -новітня технологія  -низькі витрати виробництва | -низька якість товару  -застаріла технологія  -високі витрати виробництва |
| Фінанси | -низькі загальні витрати  -мобільна структура витрат | -високі загальні витрати  -нестача обігових коштів |
| Організація | -ефективна структура управління  -довгострокові перспективи розвитку | -бюрократична структура управління  -короткострокові перспективи розвитку |
| Кадри | -високий рівень професіоналізму  -великий практичний досвід працівників | -неефективна система стимулювання праці  -відсутність(або недостатня кількість) висококваліфікованих кадрів |

**3.6. ПЛАН І СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ**

В цьому розділі необхідно висвітлити маркетингову стратегію фірми з виходу на конкретний ринок. Маркетингова стратегія має такі складові: вибір ринків; виробнича політика - які товари ви хочете запропонувати ринку; розподіл – визначення каналів доведення продукції до споживачів; план збуту – методи управління збутом; цінова політика - рівень цін на кожному з можливих ринків збуту; обсяги продажу – визначення обсягів продажу, які ви плануєте досягти на кожного продукту на кожному ринку та методи їх збільшення; реклама – як буде організована рекламата скільки коштів планується на це виділити. Стратегія вибирається на основі проведеного аналізу сильних і слабких сторін підприємства у формі балансу.

Таблиця 3.6.1

Баланс сильних і слабких сторін підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| АКТИВ-сильні сторони підприємства | ПАСИВ-слабкі сторони підприємства |
| 1.У сфері маркетингу  1.1  1.2  1.3 | 1.У сфері маркетингу  1.1  1.2  1.3 |
| 2.У сфері виробництва  2.1  2.2  2.3 | 2.У сфері виробництва  2.1  2.2  2.3 |
| 3.У сфері персоналу  3.1  3.2  3.3 | 3.У сфері персоналу  3.1  3.2  3.3 |
| 4.У сфері досліджень і розробок  4.1  4.2  4.3 | 4.У сфері досліджень і розробок  4.1  4.2  4.3 |
| 5.У сфері фінансів  4.1  4.2  4.3 | 5.У сфері фінансів  4.1  4.2  4.3 |

Проаналізувати середовище пропонується за допомогою методу SWOT, що дозволить провести загальне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Після складання списку слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей складається матриця SWOT.

Таблиця 3.6.2

Матриця SWOT- аналізу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Можливості  1.  2.  3. | Загрози  1.  2.  3. |
| Сильні сторони  1.  2.  3. | ПОЛЕ СИМ | ПОЛЕ СИЗ |
| Слабкі сторони  1.  2.  3. | ПОЛЕ СЛМ | ПОЛЕ СЛЗ |

Після вивчення оточення організації за допомогою SWOT- аналізу проводиться аналіз стратегічних альтернатив і вибирається стратегія. Розрізняють три основні стратегії, які мають універсальний характер- лідерство за витратами, диференціація, фокусування.

Призначення цього розділу − дати чітку уяву про схему розповсюдження товарів, методи визначення ціни та стимулювання збуту, прогнози продажу, сервісні послуги підприємства. У цьому розділі необхідно подати схему розповсюдження товарів (див. табл.3.6.3), систему продажу що існує, та стимулювання збуту.

При перерахуванні методів стимулювання продажу бажано розглянути питання кредитування покупців (продажу товарів на виплат), використання знижок при купівлі товарів постійними клієнтами, оптом і т.ін.

Таблиця 3.6.3

Схема розповсюдження товару

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Канали збуту продукції | Кількість | |
| шт. | % від загальної суми |
| Зі складів |  |  |
| Через посередників |  |  |
| Через магазини:  Оптом  Вроздріб |  |  |
| Замовлення поштою |  |  |
| Продаж фірмам і організаціям |  |  |
| Замовлення телефоном |  |  |
| Інші засоби |  |  |

Необхідно відобразити прогноз збуту продукції на найближчу перспективу ( 3 роки ).

Таблиця 3.6.4

Програма збуту продукції, т

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукція | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік | Всього за три роки |
| 1................. |  |  |  |  |
| 2.................. |  |  |  |  |
| 3................... |  |  |  |  |
| Разом |  |  |  |  |

Доцільно вказати реалізацію продукції підприємства за ринками збуту і рекомендації щодо оптимізації системи продаж занести до таблиці(див. табл.3.6.5)

Таблиця 3.6.5

Реалізація продукції за \_\_\_\_\_\_ рік

та прогноз на перспективу залежно від ринків збуту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції, послуг | Обсяг реалізації, натуральних одиниць | | | | | | | |
|  | На місцевому ринку | | В області  (регіоні) | | В межах України | | Поза межами України | |
|  | фактично | прогноз | фактично | прогноз | фактично | пргноз | фактично | прогноз |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Одним з найважливіших елементів стратегії маркетингу є політика ціноутворення. Ви можете вибрати одну з основних стратегій ціноутворення:

* стратегія проникнення на ринок. Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає у встановленні занижених цін із розрахунку на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частини ринку
* стратегія “зняття вершків”. Застосовується до нових видів продукції, які мають унікальні властивості. Передбачає встановлення завищених цін в результаті чого й знімаються вершки з “ринку”
* стратегія цінових ліній. Встановлюється 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 реалізовуваного на ринку товару. Шляхом множення питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначається його продажна ціна.
* стратегія преміальних цін має багато варіантів. При цьому застосовуються різноманітні види та напрями використання знижок на продукцію.

Політика ціноутворення передбачає аналіз цін продуктів конкурентів з метою визначення верхньої межі ціни. Для проведення такого аналізу доцільно порівняти властивості власної продукції з продукцією конкурентів. Результати аналізу занести в таблицю 3.6.6.

Таблиця 3.6.6

Порівняння власного продукту з продуктами конкурентів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Властивості продукту | Рейтинг у балах | | |
| Гірший:бали-3.-2,-1 | Такий самий: бали 0 | Кращий: бали +1,+2,+3 |
| Дизайн |  |  |  |
| Упаковка |  |  |  |
| Презентабельність(зовнішній вигляд) |  |  |  |
| Післяпродажне обслуговування |  |  |  |
| Наявність |  |  |  |
| Доставка |  |  |  |
| Колір |  |  |  |
| Смак |  |  |  |
| Запах |  |  |  |
| Текстура |  |  |  |
| Імідж |  |  |  |
| Умови оплати |  |  |  |
| Інше |  |  |  |
| Усього балів |  |  |  |

***Примітка****:рейтинг„-1”означає,що власна продукція трішки гірша за продукцію конкурента занаведеним показником;„-2”–помітногірша;„-3”–суттєвогірша.*

*Рейтинг„+1”означає,що власна продукці ятрішки краща за продукцію конкурента за наведеним показником; „+2” –помітно краща; „+3” –суттєво краща. Якщ оотримана сума балів* ***С*** *буд ебільша за нуль ,то це означає, що ціна одиниці власної продукції може бути вищою за ціну продукції конкурента. Якщо отримана сума балів* ***С*** *буде менша за нуль, то це означає, що ціна одиниц івласної продукції може бути меншою за ціну продукції конкурента.*

Варто відобразити в процесі ціноутворення систему знижок, що впливають на процес ціноутворення.

Таблиця 3.6.7

Види та випадки застосування знижок

|  |  |
| --- | --- |
| Види знижки | Наслідок зниження цін |
| 1. Знижки за платежі готівкою | Прискорення платежів |
| 1. Сезонні знижки | Зниження витрат на зберігання продукції |
| 1. Зниження сукупного обороту | Збільшення кількості постійних клієнтів |
| 1. Знижки в процесі виходу з товаром на новий ринок | Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок |
| 1. Знижки на товар, який знімають з виробництва | Прискорення реалізації останньої партії товару |

Необхідно запропонувати заходи, що сприяють збуту – після продажний сервіс та терміни гарантійних зобов’язань. Вказати, що треба зробити, щоб удосконалити систему післяпродажного обслуговування:

* рівень обслуговування
* кваліфікація і комунікабельність робітників
* збільшення термінів гарантії і т.ін.

Якщо ваше підприємство пропонуватиме товар, що потребує післяпродажного обслуговування, надання гарантій або навчання персоналу необхідно, оцінити ступінь їхньої важливості для покупця та описати, як ви пропонуєте вирішувати ці проблеми.

Перерахувати умови запропонованих гарантій: чи проводитиметься обслуговування робітниками підприємства на місці, ремонтними майстернями або продукція повертатиметься на завод. Навести ціни за післяпродажне обслуговування і визначити, чи приноситиме воно прибуток або стане лише беззбитковою операцією.

Наступним кроком в реалізації стратегії маркетингу є розробка рекламної кампанії, яка включає: принципи, цілі, завдання, поширення рекламної інформації, бюджет витрат на рекламу.

Таблиця 3.6.8

Бюджет витрат на рекламну діяльність підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види засобів рекламної інформації | Місяць | | | | | | | | | | | | Зарік |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Радіо |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Газети |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Телебачення |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Часописи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Буклети |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Розсилка поштою |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Щитова реклама |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Світлова реклама |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Інші види |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Усього |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Завершується розділ розробкою бюджету маркетингу. Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового розділу бізнес плану. Подавати таку інформацію у бізнес-плані рекомендується за допомогою діаграм, графіків, таблиць.

Таблиця 3.6.9

Бюджет витрат на маркетингову діяльність підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види витрат | Квартал | | | | За рік |
| 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| 1.Реклама |  |  |  |  |  |
| 2.Стимулювання збуту |  |  |  |  |  |
| 3.Навчання торгового персоналу |  |  |  |  |  |
| 4.Дослідження ринку |  |  |  |  |  |
| 5.Сервісне обслуговування |  |  |  |  |  |
| 6.Розробка та вдосконалення товару |  |  |  |  |  |
| 7.Цінова політика |  |  |  |  |  |
| 8………………… |  |  |  |  |  |

Така форма подання бюджету маркетингу може бути ефективним засобом пояснення організації маркетингу на підприємстві в цілому і доцільності розподілу ресурсів між його елементами.

**3.7. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН**

Основне завдання виробничого плану – довести, що підприємство: реально спроможне організувати виробництво, здатне виготовляти товари необхідну кількість товарів відповідної якості; має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Ця частина бізнес-плану має поінформувати про:

* загальний підхід до виробництва;
* джерела сировини;
* технологічні виробничі процеси;
* вимоги до трудових ресурсів і потребу в них;
* характер співробітництва постачальників і покупців;
* сумарні витрати на виробництво та їх розподіл на постійні та змінні;
* потребу в основних фондах;
* план виробництва

Проводиться аналіз забезпечення підприємства ресурсами та потреби в сировинних та витратних матеріалах.

Таблиця 3.7.1

Аналіз забезпечення підприємства ресурсами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва | Одиниця виміру | Наявність | Заходи | Примітки |
| Земля |  |  |  |  |
| Техніка |  |  |  |  |
| Обладнання |  |  |  |  |
| Будівлі і споруди |  |  |  |  |
| Інше |  |  |  |  |

Таблиця 3.7.2

Аналіз потреби в сировинних та витратних матеріалах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва | Постачальник | Умови постачання | Кількість | Ціна | Обсяг запасів |
| Земля |  |  |  |  |  |
| Техніка |  |  |  |  |  |
| Обладнання |  |  |  |  |  |
| Будівлі і споруди |  |  |  |  |  |
| Інше |  |  |  |  |  |

Ціни на сировину доцільно занести до таблиці 3.7.3.

Таблиця 3.7.3

Підприємства – постачальники та ціни на сировину в регіоні

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Підприємство | Сировина | Базовий рік | | Прогнозна ціна | Кількість,т |
| оптова  ціна | роздрібна ціна |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Наводиться повний список обладнання, машин та устаткування, які використовуються у виробничому процесі і розраховуються витрати, пов’язані з їх придбанням. Результати заносяться до таблиці 3.7.4

Таблиця 3.7.4

Обладнання, машини, устаткування

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування обладнання | Кількість | Купівля чи оренда | Нове чи вживане | Вартість, грн. | Строки служби  (в місяцях, роках) | Амортизаційні відрахування  (за місяць, рік) |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |  |
| Усього: |  |  |  |  |  |  |

В залежності від прийнятого Вами критерію, можливі такі задачі економічного обґрунтування:

* обґрунтування механізованого процесу, технології, за умови досягнення максимального прибутку при заданій програмі виробництва;
* обґрунтування річної програми, організаційних планів виробництва, що забезпечують найбільш ефективне використання наявних машин та обладнання;
* визначення раціонального асортименту продукції за умови досягнення максимального прибутку при заданому в певних межах фінансуванні;
* обґрунтування раціональної машинної технології за сукупністю критеріїв (рівень рентабельності, собівартість, термін окупності тощо) при обмежених матеріальних ресурсах.

При розробці бізнес-плану по придбанню нової техніки проводиться аналіз техніко-економічних показників.Показники для цього вибираються в залежності від технічного засобу в проекті. Крім цього необхідно обгрунтувати календарний графік виконання робіт, втілення проекту ( таблиці 3.7.5., 3.7.6).

Таблиця 3.7.5

Календарний графік виконання робіт

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид робіт | Місяці року | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Придбання технології |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Закупка обладнання, техніки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Навчання персоналу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Закупка насіння, добрив, пестицидів |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Відпрацювання окремих технологічних операцій |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Впровадження технологій |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 3.7.6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид робіт | Квартал 201\_р | | | | 201\_р |
| 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| Придбання технології |  |  |  |  |  |
| Закупка обладнання, техніки |  |  |  |  |  |
| Навчання персоналу |  |  |  |  |  |
| Закупка насіння, добрив, пестицидів |  |  |  |  |  |
| Відпрацювання окремих технологічних операцій |  |  |  |  |  |
| Впровадження технології |  |  |  |  |  |
| всього |  |  |  |  |  |

Також необхідно коротко зазначити про управління та організацію виробництва. Вказати, якщо є потреба у залучених трудових ресурсах.

У цьому розділі бізнес-плану особливу увагу слід приділити плануванню витрат на виробництво продукції, розрахунку виробничої та повної собівартості, визначити, які витрати підприємство буде мати кожного місяця протягом всього планового періоду. До планування витрат треба підходити дуже ретельно та враховувати максимум можливих статей витрат, що можуть бути пов’язані з втіленням підприємницького проекту. Варто розрахувати витрати, які будуть здійснені на одиницю продукції, одиницю плащі, одиницю техніки.

Визначившись з усіма виробничими витратами та валовим обсягом виробництва продукції можна розрахувати її собівартість. Собівартість одиниці продукції визначається як співвідношення суми виробничих витрат до обсягу продукції конкретного виду.

С оп = Вв / Ов**,** де

Соп – собівартість одиниці продукції ;Вв – сума виробничих витрат, грн.;

Ов - обсяг виробництва продукції, ц.

Для розрахунку повної собівартості продукції потрібно враховувати додаткові витрати, пов’язані з реалізацією продукції. Повна собівартість продукції в розрахунку на одиницю продукції більше виробничої собівартості на розмір витрат, пов’язаних з її реалізацією.

Період планування витрат повинен охоплювати весь період реалізації підприємницького проекту. Прогноз виробничих витрат можна подати у вигляді таблиці 3.7.7

Таблиця 3.7.7

Прогноз виробничих витрат

|  |  |
| --- | --- |
| Статті витрат | Вартість, грн. |
| Затрати на оплату праці |  |
| Відрахування на соціальні заходи |  |
| Матеріальні затрати |  |
| в тому числі: |  |
| насіння і посадковий матеріал |  |
| корми |  |
| мінеральні добрива |  |
| нафтопродукти |  |
| електроенергія |  |
| пальне |  |
| запасні частини, матеріали для  ремонту |  |
| оплата робіт і послуг стороннім  організаціям |  |
| Амортизація основних засобів |  |
| Інші витрати |  |
| Всього витрат |  |

На основі графіка впровадження технологій та прогнозу обсягів продажу необхідно скласти таблицю прогнозу обсягів виробництва. Між цими трьома документами не повинно бути розбіжностей. Вони допускаються лише у тому випадку, якщо підприємств не вигідно продавити вироблену продукцію одразу, а краще її продати за вищою ціною наступного місяця чи сезону.

Таблиця 3.7.8

Прогноз обсягів виробництва

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва продукції | Місяці року | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Продукція А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукція Б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Продукція В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Всього |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Прогнозування обсягів виробництва робиться на весь період впровадження технології.

**3.8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН**

Основна мета даного розділу - представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва. Визначається організаційна структура виробництва та штатний розклад, які повинні сприяти досягненню визначеної мети бізнесу при мінімальних витратах .Доцільно обумовити питання оплати праці працюючих, взаємозв’язок рівня заробітної плати і результатів виробничої діяльності. Визначити перелік основних професій, спеціалістів, яких необхідно залучити до виробничої діяльності. Обов’язковою в цьому розділі є розробка організаційної структури управління підприємством. Надається організаційна схема підприємства, у якій має бути чітко визначено:

хто і чим займатиметься;

як взаємодіятимуть всі учасники виробничого процесу;

хто кому підпорядковуватиметься;

хто кого контролюватиме.

Приклад найпростішої організаційної схеми підприємства.

|  |
| --- |
| Директор |

|  |
| --- |
| Технолог |

|  |
| --- |
| Постачальник |

|  |
| --- |
| Бухгалтер |

|  |
| --- |
| Пекар 1 |

|  |
| --- |
| Пекар 2 |

Основні характеристики організаційної структури – чисельність управлінського персоналу за функціями управління, чисельність лінійного управлінського персоналу, рівні системи управління підприємством, кількість структурних ланок на кожному рівні, ступінь централізації управління. Тому для розробки організаційної структури для вашого підприємства доцільно проаналізувати структури управління, виявити переваги та недоліки кожної зі структур управління. Вибір того чи іншого типу організаційної структури залежить від цілей діяльності підприємства, сфери його діяльності та масштабів підприємства. Побудувати схему організаційної структури управління (Додаток Б).

Узагальнюючим показником оцінки ефективності оргструктури є інтегрований показник ефективності оргструктури(Кефу):

Кефу =Ву\*Кп/Фо\*Фв , де

Ву- витрати на управління, яке припадає на одного працівника апарату;

Кп- питома вага чисельності управлінських працівників у загальній чисельності;

Фо- фондоозброєність(вартість основних і оборотних засобів, що доводяться на одного працівника);

Фв- фондовіддача(обсяг виробленої/реалізованої продукції), на одиницю основних і оборотних фондів.

Далі потрібно охарактеризувати потребу в персоналі та заробітній платі. Інформацію зручно подати в бізнес-плані у формі таблиці.

Таблиця 3.8.1

Потреба у персоналі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | Необхідна чисельність  осіб | Якості, необхідні для виконання робіт  (освіта, кваліфікація, стаж роботи і ін.) | Заробітна плата | Джерела покриття потреби в персоналі(внутрішні, зовнішні) |
| 1.Фахівці |  |  |  |  |
| 2.Службовці |  |  |  |  |
| 3.Робітники |  |  |  |  |
| Разом |  |  |  |  |

Також варто скласти штатний розклад. Штатний розклад – це внутрішній нормативний документ підприємства, в якому визначається перелік посад, чисельність працівників за кожною з них і розміри їх місячних посадових окладів. Штатний розклад можна навести у вигляді таблиці.

Таблиця 3.8.2

Штатний розпис

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування посади | Кількість працівників, чол | Посадовий оклад, грн./міс. | Період використання працівників(з… по місяць проекту) |
| Керівники:  1…..  2….  3…. |  |  |  |
| Спеціалісти:  1…..  2….  3…. |  |  |  |
| Службовці:  1…..  2….  3…. |  |  |  |
| МОП(робітники)  1…..  2….  3…. |  |  |  |
| Усього: |  |  |  |

Рекомендується в бізнес – плані визначати потребу в персоналі і заробітній платі на 3 роки. Розрахунки занести до таблиць 3.8.3, 3.8.4.

Таблиця 3.8.3

Розрахунок ключових показників по праці і заробітній платі

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування категорій працівників | 1-й рік | | | | 2-й, 3-й рік | |
| 1.Робітники основного виробництва | Потреба, чол | Середньорічна зарплата | Витрати на зарплату, грн. | Нарахування  на зарплату, грн. | Витрати на зарплату, грн. | Нарахування  на зарплату, грн. |
| 2.Робітники допоміжного виробництва |  |  |  |  |  |  |
| 3.Фахівці та службовці |  |  |  |  |  |  |
| Разом |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 3.8.4

Планова чисельність персоналу і рівень витрат на заробітну плату

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Категорії працівників  і займана посада | Число працівників, чол. | Тарифна ставка, грн. | Фонд робочого часу, год. | Витрати на заробітну плату по роках, грн. | | |
| 1-й рік | 2- рік | 3- рік |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Також потрібно зробити нарахування на заробітну плату працівників .За окремою статтею витрат розраховується єдиний внесок на соціальне страхування, який, залежно від виду діяльності підприємства(ступеня його небезпечності), може варіюватися в межах від 36,76 до49,70 % від фонду оплати праці.При розрахунках використовувати таблицю 3.8.5.

Таблиця 3.8.5

Нарахування на заробітну плату

|  |  |
| --- | --- |
| Фонди, до яких здійснюються відрахування | Нарахування від фонду оплати праці, % |
| Єдиний соціальний внесок(ЄСВ)   * утримання * нарахування | 3,6  36,76 |
| Податок на доходи фізичних осіб(ПДФО) | 15 |
|  |  |

Слід коротко охарактеризувати також механізм мотивації і винагород персоналу підприємств та розглянути систему посадових окладів. Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а державні тарифні ставки можуть слугувати орієнтиром у процесі організації оплати праці. На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну. Погодинна форма передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи:

1. Пряма погодинна. Заробіток при цій системі(ЗП пог.) обчислюється:

ЗП пог.= Ф міс\*Сг, грн., де

Ф міс- фактично відпрацьований за місяць час, год/міс, Сг- годинна тарифна ставка за розрядом робітника, грн..

1. Погодинно – преміальна система, при якій заробіток (ЗП прем) обчислюється:

ЗП прем=З тар+Д, грн., де

ЗП прем – сума заробітку, нарахованого за прямою погодинною системою оплати праці, Д – сума преміальних доплат за досягнення певних якісних або кількісних показників, грн..

1. Відрядна форма має такі системи: пряма відрядна та відрядно-прогресивна

Нараховуючи заробітну плату робітникам та розраховуючи річний фонд

оплати праці, необхідно враховувати суму податків, обов’язкових до сплати в

бюджет держави.

Наприклад:

Нарахування на заробітну плату директора:

1. Утримання ЄСВ:

3500,00 \* 3,6 % = 126,00 грн.

2. Визначаємо базу оподаткування податком на доходи фізичних осіб:

3500,00 – 126,00 = 3374,00 грн.

3. Податок на доходи фізичних осіб:

3374,00 \* 15 % = 506,10 грн.

4. Нарахування ЄСВ:

3500,00 \* 36,76 % = 1286,60 грн.

5. Заробітна плата, що працівник отримує на руки складає:

3500,00 – 126,00 – 506,10 = 2867,90 грн.

6. Результати нарахування робітнику зарплати в сумі 3500,00 грн. маємо:

до ПФУ – 1412,60 грн. (126,00 грн. + 1286,60 грн.); ПДФО – 506,10 грн.;

керівнику на руки – 2867,90 грн. Усього витрат – 4786,60 грн.

Нарахування на заробітну плату дизайнера та менеджера зі збуту:

1. Утримання ЄСВ:

2500,00 \* 3,6 % = 90,00 грн.

2. Визначаємо базу оподаткування податком на доходи фізичних осіб:

2500,00 – 90,00 = 1600,00 грн.

3. Податок на доходи фізичних осіб:

1600,00 \* 15 % = 240,00 грн.

4. Нарахування ЄСВ:

2500,00 \* 36,76 % = 919,00 грн.

5. Заробітна плата, що працівник отримує на руки складає:

2500,00 – 90,00 – 240,00 = 2170,00 грн.

6. Результати нарахування робітнику зарплати в сумі 2500,00 грн. маємо:

до ПФУ – 1009,00 грн. (90,00 грн. + 919,00 грн.); ПДФО – 240,00 грн.;

працівнику на руки – 2170,00 грн. Усього витрат – 4428,00 грн.

Нарахування на заробітну плату робітника:

1. Утримання ЄСВ:

1500,00 \* 3,6 % = 54,00 грн.

2. Визначаємо базу оподаткування податком на доходи фізичних осіб:

1500,00 – 54,00 = 1446,00 грн.

3. Податок на доходи фізичних осіб:

1446,00 \* 15 % = 216,90 грн.

4. Нарахування ЄСВ:

1500,00 \* 36,76 % = 552,90 грн.

5. Заробітна плата, що працівник отримує на руки складає:

1500,00 – 54,00 – 216,90 = 1229,10 грн.

6. Результати нарахування робітнику зарплати в сумі 1500,00 грн. маємо:

до ПФУ – 606,90 грн. (54,00 грн. + 552,90 грн.); ПДФО – 216,90 грн.;

працівнику на руки – 1229,10 грн. Усього витрат – 2052,9 грн.

Річний фонд оплати праці персоналу – 212980,80 грн.

Крім того, розділ мас висвітлити організаційно-правовий статус підприємства і форми власності на засоби виробництва. Ви повинні обрати таку форму господарювання, яка дозволить реалізувати Ваш підприємницький проект, отримати необхідні інвестиції, викликати довіру у інвесторів або кредиторів тощо. Якщо проект розрахований на спільну діяльність з іншими вітчизняними або закордонними підприємствами, у бізнес-плані необхідно розкрити юридично-правові форми спільної діяльності, принципи взаємодії і розвитку підприємства, взаєморозрахунків, розподілу прибутків, переваги даного типу співробітництва.

**3.9.ФІНАНСОВИЙ ПЛАН**

Це ключовий розділ бізнес-плану, головна мета якого - узагальнити основні положення попередніх розділів та звести їх в одне ціле у вартісному вигляді. Він обґрунтовує економічну доцільність діяльності підприємства. Потенційний інвестор чи кредитор своє рішення щодо фінансування господарства приймає на основі результатів цього розділу. Термін фінансового планування повинен співпадати з термінами планування інших розділів.

Насамперед потрібно подати детальну інформацію про фінансові ресурси, які необхідні підприємству для подальшого розвитку свого бізнесу, а саме :

* необхідна кількість грошових коштів;
* джерела фінансування;
* умови та термін використання грошових коштів;
* надходження грошових коштів;
* призначення грошових коштів;
* забезпечення заставою (якщо мова йде про отримання кредиту).

Якщо для придбання техніки, обладнання береться кредит, то вказується в якому банку, розмір відсотків, застава.

***3.9.1 Графік погашення заборгованості***

Графік погашення заборгованості складається у випадку, коли підприємство взяло кредит і має намір виплатити його відповідно до умов кредитора. Графік виплати складається на період всього терміну погашення заборгованості підприємства перед кредитором. Цей документ розраховується для першого року на кожний місяць, а на наступні роки поквартально. Даний документ вміщує інформацію щодо сум та термінів виплати відсотків за користування кредитом та основної сума боргу.

Таблиця 3.9.1

Графік погашення заборгованості, тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Місяці року | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Σ |
| Борг на початок місяця  Нараховано відсотків  Виплата основної  суми боргу  Сплачено по відсотках  Борг на кінець місяця  Всього виплат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Приклад графіка погашення кредиту (сума кредиту 500 тис. грн. під 24 % річних):Завантаження кредиту 01.01.2013 – 500 000.00 грн.

Погашення:

31.05.2013 – 50 000.00 грн.

31.12.2013 – 50 000.00 грн.

31.05.2014 – 100 000.00 грн.

31.12.2014 – 100 000.00 грн.

31.05.2015 – 100 000.00 грн.

31.12.2015 – 100 000.00 грн.

Таблиця 3.9.2

Повернення кредиту згідно з графіком погашення, з виплатою банківського відсотка.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Період | 1-ше півріччя  2013 р. | 2-ге півріччя  2013 р. | 1-ше півріччя  2014 р. | 2-ге півріччя  2014 р. | 1-ше півріччя  2015 р. | 2-ге півріччя  2015 р. | За весь період |
| Сума кредиту | 500 000 | 450 000 | 400 000 | 300 000 | 200 000 | 100 000 | - |
| % за кредит | 60 000 | 54 000 | 48 000 | 36 000 | 24 000 | 12 000 | 234 000 |
| Повернення тіла кредиту | 50 000 | 50 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 10 000 | 500 000 |

Примітка: кредит повернено за 3 роки.

***3.9.2 Звіт про фінансові результати***

Характеризує суму прибутку господарства та його витрат за певний період часу. Для написання цього підрозділу необхідно мати інформацію щодо:

* майбутньої виручки від реалізації;
* розміру податку на додану вартість;
* витрат на виробництво та реалізацію продукції;
* сум витрат по відсотках за користування кредитом;
* сум податків і платежів, сплачених підприємством.

Калькуляція собівартості продукції на підприємстві складається длявизначення відпускної ціни одиниці товару.

Таблиця 3.9.3

Калькуляція собівартості і розрахуноквідпускної ціни продукції, грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3  з/п | Стаття  калькуляції | Виріб А | | Виріб Б | |  | Усього |
| на весь  обсяг | на весь  обсяг | на весь  обсяг | на весь  обсяг |  |  |
| 1. | Сировина і матеріали |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Оплата праці |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Орендна плата |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Повна собівартість продукції |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Прибуток |  |  |  |  |  |  |
| 6. | Відпускна ціна без ПДВ |  |  |  |  |  |  |
| 7. | Відпускна ціна з ПДВ |  |  |  |  |  |  |

Якщо підприємство працює на фіксованому 10 % податку, відпускна ціна розраховується без податку на додану вартість (ПДВ).Якщо підприємство працює на загальній системі оподаткування,то витрати, які підприємство має з врахуванням ПДВ, повинні в калькуляції враховуватися без ПДВ. Для цього статтю “Витрати з ПДВ” зменшують на 16,67 % (одну шосту).Прибуток розраховується за прийнятою нормою прибутку від повної собівартості продукції. Якщо ціна встановлюється на рівні ринкових цін, то прибуток розраховується як різниця між ціною і повноюсобівартістю. Відпускна ціна з ПДВ розраховується як:Цз ПДВ ЦбезПДВ 1,2.

Таблиця 3.9.4

Приклад схеми звіту про фінансові результати ( тис. грн.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Квартал | | | | Всього |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Виручка від реалізації |  |  |  |  |  |
| Сплата ПДВ |  |  |  |  |  |
| Виручка ( без ПДВ) |  |  |  |  |  |
| Витрати: |  |  |  |  |  |
| Затрати на оплату праці |  |  |  |  |  |
| Відрахування на соціальні заходи |  |  |  |  |  |
| Матеріальні затрати |  |  |  |  |  |
| в тому числі: |  |  |  |  |  |
| насіння і посадковий матеріал |  |  |  |  |  |
| корми |  |  |  |  |  |
| мінеральні добрива |  |  |  |  |  |
| нафтопродукти |  |  |  |  |  |
| електроенергія |  |  |  |  |  |
| пальне |  |  |  |  |  |
| запасні частини, матеріали для  ремонту |  |  |  |  |  |
| оплата робіт і послуг стороннім  організаціям |  |  |  |  |  |
| Амортизація основних засобів |  |  |  |  |  |
| Інші витрати |  |  |  |  |  |
| Всього затрат без відсотків по кредиту |  |  |  |  |  |
| Виплата відсотків за кредит |  |  |  |  |  |
| Прибуток до виплати податків |  |  |  |  |  |
| Податки |  |  |  |  |  |
| Чистий прибуток |  |  |  |  |  |

Для отримання чіткої картини фінансового стану підприємства щорічно на певну дату (за станом на 31грудня) складається баланс підприємства. Отримані результати за розрахунками занести до таблиці 3.9.5

Таблиця 3.9.5

Прогнозний баланс підприємства на 31 грудня 20\_\_ року

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Активи | На початок  звітного періоду | На кінець  звітного періоду |
| 1. Необоротні (або постійні) активи: |  |  |
| земля |  |  |
| Будівлі та споруди за виключенням нарахованої  амортизації (залишкова вартість споруд) |  |  |
| Обладнання за виключенням нарахованої амортизації  (залишкова вартість споруд) |  |  |
| Нематеріальні активи за мінусом старіння |  |  |
| Довгострокові фінансові інвестиції |  |  |
| інші |  |  |
| *Усього за розділом 1 – загальні постійні активи* |  |  |
| 2. Оборотні (поточні) активи: |  |  |
| Готівка |  |  |
| Ринкові цінні папери |  |  |
| Матеріальні запаси |  |  |
| Товари на складі |  |  |
| Інші поточні активи |  |  |
| Усього за розділом 2 – загальні поточні активи |  |  |
| БАЛАНС |  |  |
|  | | |
| Пасиви | На початок  звітного періоду | На кінець  звітного періоду |
| 1. Власний капітал: |  |  |
| Статутний капітал |  |  |
| Резервний капітал |  |  |
| Нерозподілений прибуток |  |  |
| Інші |  |  |
| *Усього за розділом 1 – загальні зобов’язання перед*  *власниками* |  |  |
| 2. Цільове фінансування |  |  |
| *Усього за розділом 2* |  |  |
| 3. Довгострокові зобов’язання |  |  |
| Довгострокові зобов’язання перед банками |  |  |
| Довгострокові фінансові зобов’язання |  |  |
| Інші довгострокові зобов’язання |  |  |
| *Усього за розділом 3 – довгострокові зобов’язання* |  |  |
| 4. Поточні зобов’язання |  |  |
| Кредиторська заборгованість |  |  |
| Заборгованість податковим органам |  |  |
| Видатки, що нараховані до виплат |  |  |
| Інші поточні пасиви |  |  |
| *Усього за розділом 4 – поточні пасиви* |  |  |
| БАЛАНС |  |  |

Баланс показує:

**-** активи – усі ресурси (кошти), які підприємство має у розпорядженні;

- поточні активи – ресурси, які швидко можуть бути переведені вготівку;

- готівка – гроші в касі та на банківському рахунку;

- дебіторська заборгованість – кошти, які підприємству заборгувалипоживачі;

-матеріальні запаси – вартість сировини, матеріалів, готової, але нереалізованої продукції;

- попередньо сплачені витрати – рентні платежі, страхові внески,авансові платежі за товари й послуги іншим підприємствам;

-пасиви -усі зобов’язання підприємства перед постачальниками,кредиторами, власниками;

- власний капітал - усе те, що може залишитися на підприємстві врезультаті діяльності.

***3.9.3 Точка беззбитковості***

Показник точки беззбитковості дозволяє визначити той обсяг продукції, суми надходжень від реалізації якої дорівнюватимуть сумі всіх витрат на виробництво та реалізацію зазначеної продукції. За допомогою такого показника можна спрогнозувати, яку кількість одиниць продукції потрібно реалізувати для того, щоб господарство вийшло на беззбитковий рівень продажу.

Для розрахунку точки беззбитковості потрібно всі витрати по реалізації проекту розбити на постійні і змінні. До змінних витрат відносять ті, що залежать ( пропорційно збільшуються чи зменшуються ) від обсягів виробництва. До постійних витрат відносять витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягів виробництва продукції. Розрахунок точки беззбитковості проводиться в натуральних одиницях продукції, але можливий розрахунок і у вартісному виразі. Для розрахунку точки беззбитковості необхідно знати:

* прогнозовану ціну продажу одиниці продукції;
* змінні витрати на одиницю продукції;
* постійні витрати.

Обчислення точки беззбитковості проводиться за формулою:

**Тб =Вп \ ( Цоп - Вз) , де**

Тб – точка беззбитковості;Вп – постійні витрати;Цоп – ціна реалізації одиниці продукції; Вз – змінні витрати на одиницю продукції.

Графічний метод дозволяє отримати більш наочну інформацію щодо співвідношення витрат та доходів підприємства відносно обсягів реалізації продукції. Такий метод полягає у графічному розмішені в системі координат наступних показників: обсяг реалізації в одиницях вимірювання продукції, лінію пості1йнихвитрат, лінію загальних витрат(включає суму постійних витрат та суму змінних витрат), лінію отримуваної виручки від реалізації. Точка перетину лінії загальних витрат з лінією виручки від реалізації продукції й буде точкою беззбитковості. Точка беззбитковості показує той обсяг виробництва продукції, суми надходжень від реалізації якої дорівнюватимуть сумі всіх витрат на виробництво та реалізацію цієї продукції **.**

Крім цього кожного підприємця або потенційного інвестора цікавитиме, коли він зможе повернути вкладений капітал. Для цього застосовується показник терміну окупності інвестицій, за формулою:

**Т = І \ Пр, де**

Т – термін окупності інвестицій, роки;І – розмір інвестицій, грн.;

Пр – прибуток, грн.

**3.10. ОЦІНКА РИЗИКІВ І СТРАХУВАННЯ**

У цьому розділі бізнес-плану необхідно виявити основні види ризиків у діяльності підприємця, передбачити моменти їх можливих виникнень і розрахувати пов’язані з цим збитки, розробити заходи щодо їх мінімізації.Результати занести до таблиці 3.10.1

Таблиця 3.10.1

Види ризиків та способи мінімізації їх наслідків

|  |  |
| --- | --- |
| Вид ризику | Спосіб зменшення наслідків |
| 1.Пожежі та стихійні лиха |  |
| 2.Ризики, пов’язані з неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності |  |
| 3. Ризики, пов’язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї |  |
| 4. Ризики, пов’язані з незабезпеченістю фінансовими ресурсами(інвестиціями) |  |
| 5.Маркетингові ризики |  |
| 6. Ризики, пов’язані з непередбаченою конкуренцією |  |
| 7.Ризики, пов’язані із забезпеченням прав власності на запатентовані вироби |  |
| 8. Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису |  |
| 9. Зростання податків |  |
| 10. Соціальні ризики |  |
| 11.Технічні ризики |  |
| 12. Екологічні ризики |  |

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів , розрахованих для базового варіанта, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

* розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
* розрахунок за найкращим сценарієм –коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту;

За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість , яка гарантує виконання зобов’язань перед кредиторами або партнерами. В цьому розділі варто розрахувати ризик – аналіз проекту.Виконанірозрахунки занести до таблиці3.10.2

Таблиця 3.10.2

Розподіл доходу проекту за ймовірністю одержання

|  |  |
| --- | --- |
| Ймовірне одержання доходу (Р) | Рівень очікуваного доходу (Х), ум. од. |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Також варто розглянути способи зниження ризиків підприємницького проекту. Існують такі групи методів зниження ризиків:

-технічні методи, які засновані на впровадженні різних технічних заходів;

- правові методи, такі як страхування, застава, неустойка, гарантія, завдаток тощо;

- організаційно – економічні методи включають комплекс заходів, спрямованих на попередження втрат від ризиків у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Найбільш поширеними організаційно-економічними методами зниження ризику є:

* розподіл ризику між учасниками проекту;
* страхування;
* резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
* нейтралізація часткових ризиків;
* зниження ризиків у плані фінансування.

У бізнес-плані необхідно обов’язково вказати, які типи страховихполісів і на яку суму ви плануєте придбати. Сума страховки входить узагальні витрати підприємства як постійні витрати.

**4.КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ ТА ТЕРМІНИ**

**Бізнес –** підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку.

**Бізнес-план –** це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

**Витрати на збут продукції** – витрати на дослідження ринку, рекламу продукції (послуг) та її продаж.

**Головне завдання виробничого плану** як розділу бізнес- плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щобпереконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма: а) реально спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

**Головною метою фінансового плану** є узагальнення у вартісній формі результатів розробки всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтування доцільності реалізації пропонованого бізнесового проекту

**Диверсифікація** – комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

**Дослідження ринку** – кількісно-якісний аналіз одного, декількох або сукупних ринків, що здійснюється для вивчення потенційного обсягу ринку, конкурентного середовища, цін, потреб у товарах і послугах, що виявляються на ринку.

**Ефект фінансового** важеля можна трактувати як збільшення рентабельності власного капіталу, зумовлене використанням позичкового капіталу

**Зміст і структура бізнес плану залежить від таких факторів:** аудиторія, на яку розрахований бізнес-план; конкретні цілі розробки бізнес-плану; конкретно-функціональна спрямованість бізнес-плану; масштаби діяльності та обсяги початкового фінансування; найважливіші характеристики майбутнього продукту і стадія його життєвого циклу.

**Інформаційне поле бізнес-плану** – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

**Комунікаційна політика** – це комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про фірму або її товари з метою просування товарів

**Концепція маркетингу –** це орієнтована на споживача підприємницька доктрина, завдяки якій задовольняється споживчий попит у межах певного ринку.

**Концепція управління ризиками має охоплювати:**

оцінку рівня ризику й побічних результатів, здатних негативно вплинути на економіку фірми; опрацювання економічних та інших заходів для запобігання можливим негативним наслідкам ризикованої діяльності.

**Кон’юнктурні дослідження** – це цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їхнього розвитку, прогнозування основних параметрів і розроблення можливих альтернатив для прийняття рішень.

**Ліквідність** – це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов’язання, спроможність активів фірми перетворюватися в готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом.

**Логіка (послідовність) розробки маркетинг-плану** має передбачати: по-перше, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності; по-друге, вибір та обґрунтування стратегії маркетингу; по-третє, розрахунок бюджету маркетингу; по-четверте, формулювання аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу товарів фірми.

**Маркетингове стратегічне планування** – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію.

**Маркетингові дослідження** – це систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Це маркетингова послуга, яка збирає, аналізує та інтерпретує маркетингову інформацію.

**Мета маркетинг-плану** полягає в роз’ясненні заінтересованим юридичним і фізичним особам стратегії виходу фірми на свій цільовий ринок, а також можливості її впливу на ситуацію на цьому ринку задля забезпечення збуту своєї продукції.

**Місія фірми** – це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми.

**Особливості розробки фінансового плану полягають**: а) у наявності конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників; б) у наявності фінансових планів, що їх складено з перспективою на три роки з виокремленням щомісячних показників за перший рік і квартальних за інші два роки; в) у недопущенні розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану; г) у доцільності опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних припущень та повного економічного потенціалу започатковуваного бізнесу; д) у вміщенні достовірної інформації й точних фінансових розрахунків, а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

**План маркетингу –** це тактика ринкової діяльності підприємства. Розробляють довгострокові (на 5-10 років), середньострокові (на 2-5 років) і короткострокові (до 1 року) плани.

**Платоспроможність** – це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов’язання в міру настання строків платежів

**Презентація** (від лат. prаsentо – передаю, вручаю) бізнес-плану означає спеціальну форму (процес) публічного його представлення заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою.

**Презентація бізнес-плану здійснюється**:

для ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом; для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, найліпших ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми; для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

**Резюме бізнес-плану –** це короткий огляд найбільш перспективних та значущих аспектів підприємницького проекту.

**Ризик** – ймовірна загроза втрати підприємцем власних ресурсів, зменшення чи втрата очікуваного прибутку, поява додаткових (непередбачених) витрат унаслідок дії певної сукупності чинників

**Стратегія** – генеральна довгострокова програма дій фірми з визначенням пріоритетів і ресурсів для досягнення конкретних цілей власного бізнесу.

**Стратегія маркетингу –** це прогнозування довгострокової ринкової діяльності підприємства відповідно до змін попиту споживачів на певні товари.

**Точка беззбитковості** показує, скільки одиниць продукції має продавати фірма-продуцент, щоб поточні витрати окупалися її доходами (прибутком). Розрахунок точки беззбитковості здійснюється встановленням відношення операційних (умовно-постійних) витрат до продажної ціни одиниці продукції за відрахуванням з неї змінних витрат на одиницю тієї самої продукції.

**Фінансовий план будь-якого бізнес-плану містить три підрозділи**: перший – план доходів і видатків (план прибутків і збитків); другий – план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); третій – плановий баланс. На підставі останнього розраховують очікувані фінансові коефіцієнти, щоб передбачити майбутній фінансовий стан фірми, яка започатковує або розвиває новий бізнес

**5.СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Агафонова Л. Г. Підготовка бізнес-плану: практикум /Л. Г. Агафонова, О. В. Рога. – К. : Знання, 2000– 158 с.

2. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы / Алексеев М. М.– М. : Финансы и статистика, 2001. – 246 с.

3. Барроу К. Бизнес-план / Барроу К., Барроу П., Браун Р. – К. : Знання,

2001. – 258 с.

4. Бизнес-план: Метод, материалы / [под ред. Маниловского Р. Г.]. – М. :Финансы и статистика, 1997. – 160 с.

5. Бизнес-план: рекомендации по составлению / [под ред.Маниловского Р. Г.]. – М. : Приор, 2002. – 304 с.

6. Бизнес-планирование / [под.ред. Попова В. М. и др.]. – М. : Финансы

и статистика, 2000. – 672 с.

7. Богомолов А. Ю. Бизнес-план: методика разработки /Богомолов А. Ю. – М.: Ось-89, 2000. – 576 с.

8. Внутрішній економічний механізм діяльності підприємства /М. Г. Грещак [та ін.]. / Планування діяльності. – К. : КНЕУ, 2001. –298 с.

9. Деловое администрирование: практические ситуации, деловые игры,

упражнения / [под ред. Страховой О. А.]. – СПб. : Питер, 2001. – 175 с.

10. Должанський І.З./Бізнес-план: технологія розробки: навчальний посібник/ І.З. Должанський, Т.О., Загорна . –К.: Центр учбової літератури, 2009 -384 с.

11. Економіка виробничого підприємства / [за ред. Петровича І. М.]. – К.: Слово, 2002. – 449 с.

12. Економіка підприємства: підручник / [за ред. Покропивного С. Ф.]. –К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

13. Македон В.В.Бізнес – планування: навчальний посібник.-. –К.: Центр учбової літератури.-2009 р., -236 с.

14. Мірошніченко А. В. Діловий успіх і маркетинг / А. В. Мірошніченко.– К. : А.Л.Д., 1997. – 64 с.

15. Москалюк В. Є. Планування діяльності підприємства : навчальнийпосібник / В. Є. Москалюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.

16. Планування на підприємствах: навч.посібник. / [під заг. ред.Ільїна А. І.]. – Мінськ : ТОВ Новое знание, 2000. – 396 с.

17.Планування на підприємствах: навч.посібник. / [під заг. ред.Ільїна А. І.]. – Мінськ : ТОВ Новое знание, 2000. – 415 с.

18. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки таобгрунтування: навч. посіб. / Покропивний С. Ф., Соболь С. М.,Швиданенко Г. О. – К. :КНЕУ, 1999. – 208 с.

19. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные

деловые вопросы с анализом деловых ситуации / В. П. Савчук. – К. :Максимум, 2001. – 598 с.

20. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / [подред. Попова В. М.]. – М : НОМ и Д, 2002. – 360 с.

21.Черняк В. З. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. З. Черняк. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 519 с

22.Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика: навчальний посібник/В.В. Ясинський., О.О. Гайдей.- К.: Каравела, 2004.- 232 с.

**ДОДАТКИ**

Додаток А

**Зразок оформлення титульної сторінки бізнес-плану**

Міністерство освіти і науки України

МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені в.о.сУХОМЛИНСЬКОГО

Факультет економіки

Кафедра міжнародної економіки та менеджменту освіти

**БІЗНЕС-ПЛАН**

**з проекту: відкриття піцерії-ресторану**

**швидкого обслуговування**

**«Une momento»**

з дисципліни “Економіка підприємства II”

Виконав: ст. гр. МЕ-369(269)

Мироненко О.С.

Перевірив: д.е.н., проф.

Стройко Т.В.

М И К О Л А Ї В - 2015

Додаток Б

**Зразок оформлення змісту бізнес плану**

1. ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ
2. ВСТУП
3. ЗМІСТ
4. РЕЗЮМЕ
5. ГАЛУЗЬ, ФІРМА, ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ
6. ОПИС ПРОДУКТУ(ПОСЛУГИ)
7. АНАЛІЗ РИНКУ
8. ПЛАН І СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ
9. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН
10. ОРГАНІЗАЦІЙНИПЙ ПЛАН
11. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН
12. ОЦІНКА РИЗИКІВ І СТРАХУВАННЯ
13. ВИСНОВОК
14. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ
15. ДОДАТКИ
16. ГРАФІКИ І КРЕСЛЕННЯ
17. КОПІЇ КОНТРАКТІВ І УГОД
18. ЛІЦЕНЗІЇ

Додаток В

**БІЗНЕС-ПЛАН**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(назва проекту)

Адреса підприємства:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Суть проекту:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Вартість проекту:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Місяць та рік складання:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Підготовлений:(П.І.Б. авторів проекту)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Додаток Г

**ПОРЯДОК РЕЄСТРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**1. Схема та порядок дії з реєстрації підприємства**

Реєстрація підприємства – досить складний процес. В реальному (а не учбовому) варіанті він триває кілька місяців і складається з декількох етапів.

Кожен із цих етапів передбачає:

* підбір та оформлення документів у відповідності до чинного законодавства;
* подання пакету документів до відповідного державного органу;
* отримання дозволу і довідки, необхідної для подальших дій по реєстрації підприємства.

Слід звернути увагу студентів на певну суворо визначену послідовність дій, якої необхідно дотримуватись.

**2. Схема дій зі створення підприємства:**

1 етап – державна реєстрація підприємства.

Необхідно підготувати пакет документів, який включає в себе:

* рішення власника (власників) майна про створення юридичної особи (як правило у формі Установчої угоди та протоколу установчих зборів);
* статут підприємства;
* реєстраційну картку встановленого зразка;
* довідку про підтвердження сплати власником внеску до статутного фонду;
* підтвердження юридичної адреси підприємства (у формі «Договір оренди»);
* квитанцію про сплату за державну реєстрацію.

Весь цей пакет подається до відділу реєстрації суб’єктів підприємництва міськвиконкому. За умов ділової гри реєстрацію підприємства і видачу свідоцтва здійснює реєстратор.

2 етап – включення до єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Для включенняпідприємства до єдиного державного реєстру підприємств та організацій України до Обласного управління статистики необхідно подати такі документи:

* статут (копію завірену нотаріально);
* установчу угоду (копію завірену нотаріально);
* свідоцтво про державну реєстрацію (оригінал та ксерокопію);
* квитанцію про сплату коштів за включення до державного реєстру і видачу довідки.

3 етап – постановка підприємства на обліку у Пенсійному фонді. Для вирішення цього питання необхідно надати до відділення Пенсійного фонду такі документи:

* Заяву;
* копію Статуту підприємства;
* копію Установчої угоди;
* копію свідоцтва про державну реєстрацію;
* довідку про включення до ЄДРПОУ.

4 етап – постановка підприємства на обліку у державній податковій адміністрації (ДПА)

Дооргану ДПА необхідно подати:

* заяву (встановленого зразка);
* установчі документи (копії завірені нотаріально) статут, установчу угоду;

копію свідоцтва про державну реєстрацію;

* дві копії довідки про включення до ЄДРПОУ;
* копію протоколу зборів засновників про обрання керівника підприємства;
* наказ про призначення бухгалтера;
* копії паспортів засновників підприємства, керівника та бухгалтера;
* копію документа підтверджуючого юридичну адресу підприємств;
* заяву на реєстрацію платника ПДВ;
* копію квитанції про сплату коштів за надані послуги;
* папку-швидкозшивач.

Функції ДПА заумов ділової гри виконує Реєстратор.

5 етап – отримання дозволу на виготовлення печатки та штампів. Для цього необхідно надати у районний відділ Міністерства внутрішніх справ такі документи:

* лист-заяву на ім’я начальника РВВС;
* копію свідоцтва про державну реєстрацію;
* два зразки-ескізи печатки і штампів;
* квитанцію про сплату коштів за надані послуги;
* папку-швидкозшивач.

6 етап – відкриття розрахункового рахунку в банку. Для цього необхідно - надати такі документи:

* копію установчої угоди;
* копію свідоцтва про державну реєстрацію;
* заяву встановленого зразка.

7 етап – отримання кредиту на організацію справи та 1-й рік діяльності.

Для цього потрібно підготувати:

* план розвитку підприємства (включаючи фінансову частину та гарантії повернення кредитових сум);
* кредитову заявку із зазначенням мети отримання кредиту та його цільового використання в розрізі конкретних сум;
* лист – гарантію від фірми, що погоджується надати кредитове забезпечення у вигляді майна, що підлягає заставі (у подвійному розмірі від суми кредиту).

Додаток Д

**Інформація про конкурентів**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фірма конкурент | Обсяги продажу | Прибутки | Рік заснування | Умови оплати | Спосіб торгівлі | Інше |
| «А» | 12 млн. грн.. | 900 тис. грн.. | 2001 | Передоплата | Власні продавці |  |
| «Б» | 10 млн. грн. | 500 тис. грн.. | 2007 | Аванс | Через посередників |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Додаток Ж

**Бюджет маркетингу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види витрат | Квартал | | | | За рік |
| Реклама | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| Стимулювання збуту |  |  |  |  |  |
| Навчання торгового персоналу |  |  |  |  |  |
| Дослідження ринку |  |  |  |  |  |
| Сервісне обслуговування |  |  |  |  |  |
| Розробка та вдосконалення товару |  |  |  |  |  |
| Цінова політика |  |  |  |  |  |
| ……….. |  |  |  |  |  |

Додаток З

**Матриця управлінських здібностей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Основні функції управління фірмою | Забезпечуються персоналом фірми(власниками, ключовими менеджерами) | Необхідна зовнішня допомога | Спосіб отримання зовнішньої допомоги | |
| Підвищення кваліфікації персоналу | Залучення зовнішніх консультантів |
| 1. Бухгалтерський облік |  |  |  |  |
| 1. Оподаткування |  |  |  |  |
| 1. Планування |  |  |  |  |
| 1. Організація |  |  |  |  |
| 1. Управління фінансами |  |  |  |  |
| 1. Управління персоналом |  |  |  |  |
| 1. Збут |  |  |  |  |
| 1. Ціноутворення |  |  |  |  |
| 1. Юридичні питання |  |  |  |  |
| 1. Страхування |  |  |  |  |

Додаток К

**Прогнозний обсяг продажу продукції за 1-й рік, грн.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Місяці | | | | | | | | | | | | Усього за рік |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |  |
| Виріб А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ціна продажу за одиницю, грн.. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу, грн.. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ОП |
| Виріб «Б» |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ціна продажу за одиницю, грн.. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу, грн.. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ОП |
| Загальний обсяг продажу, грн.. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ЗОП |

Додаток Л

**Прогнозний обсяг продажу продукції на другий(третій) рік, грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Другий(або третій) рік, грн. | | | | Усього за рік |
| квартал | | | |  |
| 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |  |
| Виріб «А» |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт |  |  |  |  |  |
| Ціна продажу за одиницю, грн. |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу, грн. |  |  |  |  |  |
| Виріб «Б» |  |  |  |  |  |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт |  |  |  |  |  |
| Ціна продажу за одиницю, грн. |  |  |  |  |  |
| Обсяг продажу, грн. |  |  |  |  |  |
| Загальний обсяг продажу, грн.. |  |  |  |  | ЗОП |

Додаток М

**План доходів і витрат підприємства на другий (третій) рік, грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Другий(або третій) рік, грн.  Усього за рік | | | | Усього за рік |
| квартал | | | |  |
| 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |  |
| 1. Загальний обсяг продажу  виробів (ЗОП) |  |  |  |  |  |
| 2. Прямі витрати (ПР), у тому  числі: |  |  |  |  |  |
| - основні матеріали |  |  |  |  |  |
| - допоміжні матеріали |  |  |  |  |  |
| - заробітна плата основних  робітників |  |  |  |  |  |
| - додаткова заробітна плата  робітників |  |  |  |  |  |
| - нарахування на заробітну  плату робітників |  |  |  |  |  |
| - витрати на силову  електроенергію |  |  |  |  |  |
| 3. Операційні витрати – ОВ, у тому числі: |  |  |  |  |  |
| -заробітна плата  управлінського персоналу |  |  |  |  |  |
| - нарахування на заробітну плату |  |  |  |  |  |
| -рентні платежі |  |  |  |  |  |
| -комунальні послуги |  |  |  |  |  |
| -витрати на утримання офісу |  |  |  |  |  |
| -витрати на відрядження |  |  |  |  |  |
| - реклама |  |  |  |  |  |
| - страхові платежі |  |  |  |  |  |
| - послуги зовнішніх консультантів |  |  |  |  |  |
| - інші операційні витрати |  |  |  |  |  |
| 4. Операційний прибуток –  ПО:  [ряд.1- (ряд.2+ряд.3)] |  |  |  |  |  |
| 5. Сплата відсотківза кредит - СП |  |  |  |  |  |
| 6. Прибуток до сплати  податків – ПДСП: (ряд.4 –ряд.5) |  |  |  |  |  |
| 7. Податок з прибутку - ПП |  |  |  |  |  |
| 8. Чистий прибуток – ЧП  (ряд.6 – ряд.7) |  |  |  |  |  |

Додаток Н

**Прогнозований звіт про фінансові результати**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Місяць 201\_\_\_ р. | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| |  | | --- | | **А.** Валовий дохід (виручка) | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **В.** Сплата ПДВ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **С=(А-В)** Чистий дохід |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Затрати: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Затрати на оплату праці |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Відрахування на соціальні заходи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Матеріальні затрати |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| у т.ч.: насіння і посадковий матеріал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| корми |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| мінеральні добрива |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| нафтопродукти |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| електроенергія |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| паливо |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| оплата робіт і послуг та інші матеріальні затрати |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Амортизація основних засобів |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Інші затрати |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Д.** Всього затрат без відсотків за кредит |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Е=(С- Д)** Прибуток до сплати відсотків по кредиту |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Ж.** Виплата відсотків за кредит |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3=(Е-Ж)** Прибуток до виплати податків |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Й.** Податки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **К=(3-И)** Прибуток |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Розрахунок фінансових коефіцієнтів**

**Показники рентабельності**

Показники рентабельності характеризують здатність підприємства отримати прибуток на вкладений капітал. В оцінці діяльності підприємства вони найважливіші.

**1. *Коефіцієнт валового прибутку***, який показує рівень прибутку на кожну гривню обсягів продажу підприємства, іншими словами характеризують потенційну доходність підприємства.

*Квп = ВП / П х 100%,*

де *Квп* – коефіцієнт валового прибутку; *ВП* – валовий прибуток; *П*– обсяг продажу.

**2. *Коефіцієнт операційного прибутку***дає можливість точніше показати прибутковість виробничої діяльності підприємства, оскільки на величину прибутку впливають виплати, пов’язані з оподаткуванням:

*Коп= Оп / П х 100%,*

де *Коп* – коефіцієнт операційного прибутку; *Оп* – операційний прибуток; *П*– обсяг продажу.

**3. *Рентабельність продажу***. Цей показник показує, на скільки відсотків підприємство може знизити ціну продукції і при цьому не зазнати збитків:

*Кпр = Пр / П х 100%,*

де *Кпр* – рентабельності продажу; *Пр*– прибуток; *П* – обсяг продажу.

**4. *Рентабельність виробництва***показує розмір прибутку на вкладену гривню: *Кр=Пр / Вв х 100%,*

де *Кр*– рентабельність виробництва; *Пр* – прибуток; *Вв* – витрати виробництва.

**5. *Коефіцієнт окупності інвестицій***показує, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами підприємства з точки зору використання можливих джерел прибутку.

*Коі = Пр / А х 100%,*

де *Коі* – окупність інвестицій; *Пр*– прибуток; *А* – сума активів.

6. ***Коефіцієнт окупності власного капіталу***дозволяє оцінити прибутковість вкладення коштів у бізнес: *Кок = Пр / Вк,*

де *Кок* – окупність власного капіталу; *Пр*– прибуток; *Вк* – власний капітал.

**Основні показники ліквідності**

Коефіцієнти ліквідності за своєю суттю відображають інтереси кредиторів.

**1. *Чистий оборотний капітал*:** *Ок = Па – Пп,*

де *Ок*– чистий оборотний капітал; *Па* – поточні активи; *Пп* – поточні пасиви.

**2. Коефіцієнт поточної ліквідності** оцінює, яку частину короткострокових зобов’язань підприємство може швидко погасити, застосувавши поточні активи: *Кпл = Па / Пп,*

де *Кпл* – коефіцієнт поточної ліквідності; *Па* – поточні активи; *Пп* – поточні пасиви. Коефіцієнт поточної ліквідності повинен бути більшим за 1. Нормою можна вважати співвідношення 1:2.

**3. *Коефіцієнт швидкої поточної ліквідності***дає можливість точніше виявити рівень ліквідності підприємства: *Кшпл = Па – Мз / Пп,*

де *Кшпл* – коефіцієнт швидкої поточної ліквідності; *Па* – поточні активи; *М3*– матеріальні запаси; *Пп* – поточні пасиви.

**4. *Коефіцієнт кратності відсотків***показує, в якій мірі підприємство здатне оплатити відсотки за свої борги:

*Ккрв = (Пр + А + Св) / Св,*

де *Ккрв* – коефіцієнт кратності відсотків; *Пр*– прибуток; *А* – амортизація; *Св* – сума сплачених відсотків за звітний період

**Показники платоспроможності**

**1. *Коефіцієнт заборгованості***характеризує частину залучених коштів у загальній сумі активів підприємства, що допомагає оцінити фінансову стійкість підприємства, виявити здатність залучати додатковий капітал:

*Кз = 3 / А х 100%,*

де *К3* – коефіцієнт заборгованості; *З*– загальна сума зобов’язань; *А* – загальна сума активів. Бажаним є не перевищення коефіцієнтом заборгованості межі у 50%.

**2. *Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів***показує здатність підприємства повернути позику та покрити збитки за рахунок власного капіталу підприємства: *Ксзв = 3 / ВК х 100%,*

де *Ксзв* – коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів; *З* – загальна сума зобов’язань; *ВК* – власний капітал. Бажаним є співвідношення на рівні 25%

**Термін *окупності* проекту**

Розрахунок терміну окупності інвестицій при реалізації підприємницького проекту, суми прибутку, який буде однаковий протягом довгого часу, визначається за формулою: *Т = І / Пр,*

де *Т* – термін окупності інвестицій; *І* – розмір інвестицій; *Пр* – прибуток.