

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи

для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
менеджменту та державної служби
Протокол №24 від 08.02.2021 р.

Чернігів НУЧП 2021

Основи бізнес-планування. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи для здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укладачі : Бутко М. П., Попело О. В. – Чернігів : НУЧП, 2021. – 50 с.

Укладачі :

БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ,
доктор економічних наук, професор

ПОПЕЛО ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА,
доктор економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск :

БУТКО МИКОЛА ПЕТРОВИЧ, завідувач
кафедри менеджменту та державної служби,
доктор економічних наук, професор

Рецензент :

ДУБИНА МАКСИМ ВІКТОРОВИЧ, доктор
економічних наук, професор, завідувач
кафедри фінансів, банківської справи та
страхування НУ «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ І ЗМІСТУ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	5
2 НЕОБХІДНІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	8
2.1 Загальні положення бізнес-планування.....	8
2.2 Вимоги до змісту основних розділів бізнес-плану.....	12
2.2.1 Вимоги до оформлення титульної сторінки	12
2.2.2 Резюме бізнес-плану	12
2.2.3 Опис продукту підприємництва.....	13
2.2.4 Аналіз ситуації на ринку.....	15
2.2.5 План маркетингу.....	18
2.2.6 Виробничій план.....	21
2.2.7 Організаційний план	23
2.2.8 Фінансовий план.....	26
2.2.9 Оцінка ризиків	38
2.2.10 Екологічна безпека проекту	40
2.2.11 Додатки.....	41
3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	42
Додаток А. Види підприємницької діяльності, рекомендовані до проектування	44
Додаток Б. Критерії оцінки якості складання окремих розділів навчального бізнес-плану	45
Додаток В. Пояснення до розрахунку собівартості продукції	46
Додаток Г. Розрахунок сум платежів по кредиту, що передбачається отримати для реалізації проекту	49

ВСТУП

Створення нових проєктів, у т.ч. фірм, припускає попереднє економічне обґрунтування їхньої доцільності, наступне планування необхідних витрат на їх реалізацію та очікувані кінцеві результати. Бізнес-планування дозволяє підприємцям не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інвестиційного проєкту, але і можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

Основними об'єктами бізнес-планування в умовах ринкових відносин слугують високоприбуткові й конкурентоздатні інвестиційні проєкти. Як відомо, сучасний ринок, заснований на дотриманні усіма виробниками і споживачами рівноваги між попитом та пропозицією та співвідношення своїх доходів і витрат, завжди буде віддавати перевагу в інвестуванні тим проєктним пропозиціям, які у майбутньому дадуть найбільший соціально-економічний результат. Бізнес-плани в своїй основі мають призначення сприяння виходу на ринок висококонкурентних нових видів товарів і послуг.

Отже, будь-який інвестиційний проєкт повинен мати відповідний бізнес-план, в якому міститься обґрунтування оптимальних показників виробництва і продажу товарів і послуг як на вітчизняному, так і на закордонному ринку. У ринкових відносинах бізнес-план сам перетворюється у своєрідний товар, просування якого в навколишнє для підприємства банківсько-кредитне чи фінансово-інвестиційне середовище повинне принести максимальний дохід розробникам нового проєкту.

Бізнес-плани для виробників є також новим видом внутрішньогосподарського або внутріфірмового планування, що одержав найбільше поширення на малих і середніх підприємствах. Бізнес-плани розробляються також на різні інноваційні об'єкти чи процеси, пов'язані з проектуванням або створенням нових фірм і їхніх підрозділів, розробкою і постачанням на ринок необхідних товарів і послуг, реконструкцією підприємств і розширенням випуску продукції, удосконаленням технології та організації виробництва, підвищенням якості товарів і продуктивності праці. У них втілюється визначена соціально-економічна мета, що має завершений творчий результат: зростання прибутку, збільшення частки ринку, задоволення вимог покупців, прискорення обороту продукції, створення нових робочих місць тощо.

1 ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ І ЗМІСТУ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Методичні рекомендації дозволять здобувачам вищої освіти зрозуміти загальну картину умов створення та функціонування власної справи, отримати найважливіші знання з основ розробки бізнес-планів. Вони складені у відповідності з програмою вивчення курсу «Основи бізнес-планування». У розрізі тем висвітлені правила розробки і написання резюме, характеристики бізнес-ідеї і ринку, маркетингової стратегії, виробничого плану, організації і управління, фінансового, інвестиційного плану, оцінки ризиків.

Для якісної розробки бізнес-планів необхідна достовірна вихідна маркетингова, виробнича, фінансова та інша планово-економічна інформація. **Структура бізнес-плану**, якої необхідно дотримуватись при виконанні контрольної роботи:

1. *Титульний аркуш*: назва і адреса фірми; імена і адреси засновників; сутність запропонованого проєкту; вартість проєкту.
2. *Резюме*: основні положення запропонованого проєкту.
3. *Аналіз ситуації на ринку*: поточна ситуація і тенденції її розвитку; потенційні конкуренти; передбачувані споживачі.
4. *Опис продукту*: продукція, що випускається, або послуги, які планується надавати.
5. *План маркетингу*: передбачувані ціни на продукцію; можливі канали збуту; реклама продукції; прогноз нових видів виробів; цільові показники.
6. *Виробничий план*: зміст технологічного і виробничого процесів; передбачувані субпідрядники і партнери; вартість основних виробничих фондів; номенклатура і обсяг випуску продукції; перелік застосовуваних матеріалів; постачальники сировини.
7. *Організаційний план*: форма власності; відомості про партнерів (пайовиків); міра відповідальності партнерів; склад керівних органів; організаційна структура фірми; розподіл обов'язків і функцій.
8. *Фінансовий план*: план доходів і витрат; грошові надходження і платежі; балансний план; точка самоо платності; основні джерела коштів; порядок використання доходів.

9. *Оцінка ризику*: слабкі сторони підприємства; ймовірність появи ризикових ситуацій та способи їх упередження.
10. *Екологічна безпека проекту*: можливість заподіяння шкоди природному середовищу внаслідок реалізації даного проекту та способи запобігання негативним проявам.
11. *Додатки*: перелік основних документів.

Дана структура бізнес-плану відповідає нормативній базі України щодо регулювання підприємницької діяльності, а саме: «Методичним рекомендаціям з розроблення бізнес-плану підприємств», затвердженим наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. №290, а також «Методичним рекомендаціям з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів», затвердженим наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку 31.08.2010р. №73.

Для написання бізнес-плану здобувачі обирають підприємницьку ідею з виробництва продукції або надання послуг, яка передбачає створення нового підприємства (т.н. бізнес-планування «з нуля»). Приблизний перелік можливих проєктів наведено у Додатку А, але він не обмежує право здобувача запропонувати свій варіант бізнесу для планування. Будь-який варіант ідеї для бізнес-планування потребує узгодження з викладачем.

Оцінка бізнес-плану, наданого здобувачем на перевірку, здійснюється за критеріями, наведеними у Додатку Б. У разі невідповідності більшості вимог до структури та змісту або наявності суттєвих помилок у розрахунках бізнес-план повертається на доопрацювання.

Політика дотримання академічної доброчесності ґрунтується на «Кодексі академічної доброчесності Національного університету “Чернігівська політехніка”», погодженого вченою радою НУ “Чернігівська політехніка” (протокол № 6 від 31.08.2020 р.) та введеного в дію наказом ректора НУ “Чернігівська політехніка” від 31.08.2020 р. №26.

Відповідно до «Порядку проведення перевірки кваліфікаційних робіт та індивідуальних завдань здобувачів вищої освіти на плагіат у НУ “Чернігівська політехніка” та «Методичних рекомендацій щодо виконання та оформлення кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти освітніх ступенів «бакалавр» і «магістр» НУ «Чернігівська політехніка» на зворотній сторінці титульного

аркушу індивідуального завдання, кваліфікаційної роботи здобувач має вказати наступне:

«Я, _____, підтверджую, що дана робота є моєю власною письмовою роботою, оформленою з дотриманням цінностей та принципів етики і академічної доброчесності відповідно до Кодексу академічної доброчесності Національного університету «Чернігівська політехніка». Я не використовував/ла жодних джерел, крім процитованих, на які надано посилання в роботі».

2 НЕОБХІДНІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

2.1 Загальні положення бізнес-планування

Бізнес-план є письмовим документом, в якому викладено сутність, шляхи і способи реалізації підприємницької ідеї; охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним. Він є основою для здійснення підприємницької діяльності, необхідною умовою для залучення інвесторів до процесу фінансування розробки та реалізації підприємницької ідеї.

У ринковій економіці бізнес-план виконує дві важливі функції: зовнішню (ознайомлення ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї) і внутрішню (опрацювання системи управління реалізацією підприємницького проєкту).

Найчастіше бізнес-план складається:

- при створенні нової підприємницької структури (бізнес-планування «з нуля»);
- при проведенні реорганізації діючого підприємства;
- при переході до виробництва нових видів продукції.

Існують три основних етапи підготовки проєкту.

1. *Попереднє дослідження*. На цьому етапі здійснюється збір даних для реалізації проєкту, маркетинговий аналіз. Попередньо оцінюється ефективність проєкту без урахування схеми фінансування (процентних ставок за кредитами, порядку і термінів сплати відсотків тощо).

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції, товару, роботи, послуги, впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо (далі – продукція).

На цьому етапі здійснюється:

- дослідження ринку реалізації продукції, визначення можливих постачальників обладнання та технологій, сировини, матеріалів тощо;
- підготовка вихідних даних, необхідних для виконання фінансово-економічних розрахунків бізнес-плану;
- визначення механізмів та джерел фінансування інвестиційного проєкту.

Результати дослідження ринку дозволяють прийняти рішення про доцільність виробництва конкретного виду продукції або збільшення обсягу її виробництва. Одночасно із дослідженням ринку проводиться дослідження щодо вибору технологій та обладнання, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. На цьому етапі аналізуються пропозиції постачальників обладнання, узагальнюється інформація про технічні характеристики, вартість та умови постачання виробничого обладнання та технологій.

З урахуванням результатів досліджень ринку, вибору технологій та обладнання здійснюється розрахунок обсягів виробництва і реалізації майбутньої продукції, витрат на її виготовлення та реалізацію, визначення обсягів інвестицій та вироблення стратегії маркетингу. Прогнозуються альтернативні варіанти реалізації інвестиційного проекту, проводиться оцінка їх ефективності і ступінь ризику.

На цьому етапі приймається остаточне рішення про доцільність впровадження бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї здійснюється розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

2. Проектування. На цьому етапі показники ефективності розраховуються з урахуванням схеми фінансування.

На етапі розроблення бізнес-плану визначаються та виконуються завдання, серед яких основними є:

- формування потрібних для реалізації інвестиційного проекту практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання;
- визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання;
- розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації інвестиційного проекту;
- здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час розроблення бізнес-плану.

Дані, які відображаються в бізнес-плані, повинні бути ідентичними на всіх етапах його розгляду. У разі необхідності окремі розділи бізнес-плану

можуть доповнюватися розрахунками, обґрунтуваннями (проведенням експертизи, погодженням або оцінкою).

3. **Експертиза проєкту.** Перевіряється стійкість і чутливість показників проєкту до зміни різних факторів.

У бізнес-плані визначаються результати всіх трьох етапів.

Під час формування бізнес-плану особливу увагу необхідно приділити мові й стилю. У межах підготовки плану правильно обраний стиль викладу часто є запорукою успіху. Особливу увагу слід звернути на подвійне спрямування бізнес-плану. З одного боку, це – серйозний аналітичний документ, а з іншого боку – засіб реклами. Відповідно до цієї особливості, слід обрати й мову бізнес-плану. Він повинен бути зрозумілий усім. Часто фахівець, який складає бізнес-план, використовує в тексті сленг свого професійного середовища, який зрозумілий тільки людям, які працюють у тій же галузі, але малозрозумілий для інших. Варто також сказати і про орфографію та пунктуацію. Помилки можуть викликати у читача негативне відношення до автора плану, а отже і до майбутнього бізнесу в цілому.

Таким чином, бізнес-план повинен бути написаний діловою мовою, дохідливою, живою, але не примітивною. Виключене використання професійних термінів, незрозумілих неспеціалісту в даній галузі.

Під час складання бізнес-плану необхідно пам'ятати, що інформація в ньому повинна бути повною, чіткою і у той же час короткою. Часто під час складання бізнес-плану використовують прикметники занадто експресивного забарвлення, але краще уникати зайвої емоційності викладу, а натомість включити до плану цифрові показники. Вони набагато лаконічніші, але більш ефективно впливають на зацікавлених осіб. Однак, за великої кількості різних цифрових матеріалів, їх сприйняття та оцінка ускладнюються, особливо при першому ознайомленні з планом. У зв'язку з цим рекомендується перевірений метод згортання інформації: її класифікують за визначеними категоріями (показниками) і представляють в аналітичній (табличній) чи графічній формі. У систематизованому вигляді, коли можлива порівняльна оцінка, цифрові дані сприймаються набагато легше, а тому – результативніше.

Бізнес-план повинен бути лаконічним і легко читатися, бути зрозумілим, без граматичних помилок і відображати перспективи виходу на великий та прибутковий ринок. Текст може бути проілюстрований графічним матеріалом і діаграмами.

Щодо повноти викладу інформації у бізнес-плані, то від її рівня багато в чому залежить його успішне використання. Хоча складові розділи плану можуть варіюватися автором на його розсуд, це не означає, що за бажанням укладача можуть не наводитись важливі розділи, що стосуються, наприклад, фінансової сторони проєкту. Навпаки, чим повнішою і достовірнішою буде подібна інформація, тим ефективніше впливатиме бізнес-план на потенційного учасника бізнесу, зокрема інвестора.

Отже, бізнес-план є складним за структурою документом. Його параграфи і розділи повинні охоплювати всі аспекти майбутньої діяльності.

Бізнес-план повинен створювати враження точності і надійності, бути професійним і реалістичним.

Бізнес-план можна умовно розділити на три основні частини:

- резюме;
- основний текст, який включає більшість стандартних розділів;
- фінансовий план з фінансовими або іншими необхідними таблицями.

Склад, структура і обсяг бізнес-плану визначається специфікою підприємницької діяльності, розмірами запропонованого ринку збуту товарів (надання послуг), наявністю конкурентів, перспективами розвитку бізнесу і може видозмінюватися залежно від типу завдань. За обсягом план повинен бути не менше 25-30 сторінок, не включаючи додатків.

Проте, у ньому обов'язково слід відобразити основну ідею, цілі бізнесу, специфіку підприємницької діяльності, організаційну і виробничу структуру, стратегію фінансування, пропозиції по інвестиціях, перспективи розвитку тощо.

Чого не слід відображати в бізнес-плані:

- не можна робити нереалістичні прогнози;
- не можна недооцінювати труднощі розвитку бізнесу;
- не можна недооцінювати конкуренцію;
- не можна припускати, що читачі знають технічний лексикон вашого майбутнього бізнесу;
- не можна включати довгі і надто вузькі технологічні терміни,
- не можна включати до плану інформацію високо конфіденційного характеру;
- не можна уникати обговорення ризику, що супроводжує бізнес. Це може підірвати довіру до вашого плану.

2.2 Вимоги до змісту основних розділів бізнес-плану

2.2.1 Вимоги до оформлення титульної сторінки

Оформлення бізнес-плану розпочинається з підготовки титульного листа. Він повинен бути інформативним і виглядати професійно з вказівкою щодо конфіденційності самого плану. Титульний лист бізнес-плану – це візуальне звертання від вашого бізнесу. Він створює перше враження, тому повинен бути привабливим і відразу надати таку інформацію: де, коли і хто склав цей документ. Тут же вказується назва проєкту, яка коротко і чітко формулюватиме ідею, закладену в бізнес-плані.

На титульному листі обов'язково слід вказати наступне:

- назва проєкту (призначення вашого бізнес-плану);
- повна назва та адреса, телефон фірми;
- прізвища, адреси, телефони власників (засновників) фірми;
- відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми;
- відомості про загальну фінансову потребу (тільки загальна передбачувана вартість підприємницького проєкту);
- вказівка на конфіденційність бізнес-плану;
- прізвище, ім'я, по батькові розробника бізнес-плану;
- дата (місяць і рік) складання бізнес-плану.

2.2.2 Резюме бізнес-плану

Резюме – це стислий огляд ділової пропозиції, призначений привернути увагу інвесторів до розроблюваного бізнес-проєкту і одержати необхідні ресурси для його практичної реалізації. У ньому повинні бути показані необхідність його фінансування, запланована ефективність і практична реалізація. Резюме складається на основі вже готового бізнес-плану. Звичайно, з кожного розділу вибираються найсуттєвіші положення і найбільш важливі розрахункові показники. Робота над підготовкою резюме є надзвичайно важливою і відповідальною, оскільки якщо воно не справить сприятливого враження на майбутніх інвесторів і кредиторів про зміст бізнес-плану, важко буде розраховувати надалі на одержання коштів.

У цьому розділі в декількох абзацах у стислій формі викладається весь бізнес-план, розкриваючи сутність і ціль Вашого проекту. Основою для написання резюме слугує інформація, що міститься у всіх розділах розробленого бізнес-плану.

Структура резюме, яка рекомендується.

- короткий опис проекту, його мети і задачі;
- унікальність або конкурентоздатність продукції або послуги;
- цільова аудиторія (сегмент споживачів, на яких орієнтований продукт);
- прогноз обсягу продажів і прибутків;
- ресурсне забезпечення;
- механізм реалізації;
- обсяг необхідного фінансування;
- строки повернення позик інвесторам або вкладених коштів.

Основна вимога до резюме – простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів. Обсяг не повинний перевищувати 1-2 машинописних сторінок.

2.2.3 Опис продукту підприємництва

Будь-який підприємницький проєкт базується на тій продукції (послугі), яка буде запропонована споживачу (покупцю) і принесе прибуток підприємцю. Головним фактором підприємницької діяльності є інформація про те, що зможе одержати покупець за свої гроші, а саме – споживчі характеристики продукції (послуги) і їх переваги перед конкурентами.

У цьому розділі необхідно дати чітке визначення та опис предмету комерційної ідеї, тобто тих видів продукції (послуг), які будуть вами запропоновані, описати основні характеристики продукції; при цьому зробити акцент на перевагах, які вона дасть потенційним покупцям, вказати на деякі аспекти технології, необхідної для виробництва продукції (послуг).

Важливо, щоб ця частина була написана зрозумілою для неспеціаліста, чіткою мовою.

Підготовці розділу передуює велика попередня робота щодо вибору товару (послуги), який повинен стати основою бізнесу. У даному розділі необхідно докладно описати товар (послугу), вказати їх основні переваги, а також наявні недоліки і заходи для їх подолання. Особливо варто підкреслити різницю між

тим, що є на ринку на даний час, і тим, що ви плануєте в майбутньому запропонувати, тому що вихід на ринок і збільшення обсягів продажу прямо залежить від унікальних властивостей представленого в бізнес-плані продукту.

Для того, щоб підкреслити унікальність вашої продукції (послуг) можна використати різні форми: нова технологія, якість товару, низька собівартість чи якась особлива властивість, що задовольняє попити покупців. Також необхідно, щоб ви підкреслили можливість удосконалення даної продукції (послуг).

Якщо ви маєте намір продавати свій продукт, цей розділ повинен містити в собі опис, як він буде введений на існуючий ринок і чому він буде сприйнятий. Якщо продукт перебуває в стадії розробки, вкажіть у деталях, що залишається зробити, щоб вивести його на ринок.

Отже, при характеристиці продукції (послуги) у бізнес-плані важливо чітко зазначити:

- перелік (асортимент) основних видів продукції, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
- призначення виробленої продукції (послуги);
- споживчі характеристики продукції (послуги);
- унікальність (цінність) продукції (послуги);
- конкурентоспроможність продукції (послуги) на споживчому ринку.

Необхідно наочне і переконливе представлення товару чи послуг. Найкраще, якщо це буде його зразок, фотографія чи малюнок, опис, розкриття ідеї, задуму.

Орієнтовна структура розділу:

- найменування продукції (послуги);
- призначення і сфера застосування продукції;
- короткий опис і основні характеристики;
- конкурентоздатність продукції (послуги), по яким параметрам випереджає конкурентів, по яким поступається їм;
- патентоспроможність і авторські права;
- наявність або необхідність ліцензування випуску продукції;
- ступінь готовності;
- наявність сертифіката якості продукції;
- безпека і екологічність;
- умови постачання й пакування;

- гарантії і сервіс;
- умови експлуатації;
- утилізація після закінчення експлуатації.

2.2.4 Аналіз ситуації на ринку

Найперше, що вам буде потрібно визначити: хто буде купувати у вас товари (послуги). Крім того, необхідно спрогнозувати ринок і знайти відповіді на запитання скільки, хто і чому буде готовий купити вашу продукцію завтра, післязавтра і взагалі протягом найближчих років. Такий пошук повинний проходити поетапно.

Перший етап – оцінка потенційної наповненості ринку, тобто загальної вартості товарів, які покупці регіону можуть купити за визначений період часу. Величина ця залежить від багатьох факторів – соціальних, національних, культурних, кліматичних, а головне – економічних, у т.ч. від рівня доходів ваших потенційних покупців, темпів інфляції, наявності раніше куплених товарів аналогічного чи подібного призначення тощо.

Другий етап – оцінка потенційної суми продажу, тобто тієї частки ринку, яку ви плануєте охопити і відповідно тієї максимальної суми реалізації, на яку ви можете розраховувати. За підсумками такого аналізу, яке називається маркетинговим дослідженням, ви зможете визначити приблизну кількість клієнтів за місяць, на яку можна розраховувати. Але для того, щоб їх розрахувати реально, потрібний третій етап для оцінки реальних обсягів продажу.

На третьому етапі необхідно оцінити, наскільки реально ви зможете продати (виручити за надання послуг) за конкретних умов при можливих витратах на рекламу і тих рівнях цін, що ви плануєте встановити, а головне – як змінюватиметься цей показник місяць за місяцем.

Підготовка такого прогнозу можлива за допомогою різних методів. Для невеликого бізнесу цілком можливо обмежитися експертними припущеннями, які спиратимуться на ваш власний професійний досвід чи досвід фахівців. Якщо вам вдасться зробити таку оцінку, то можна сказати, що ви виконали свою програму-максимум у сфері дослідження ринку. При цьому ви зможете зібрати інформацію і про своїх можливих конкурентів: їх товари, якість продукції, приблизні ціни та умови продажу. Це теж потрібно відобразити в

бізнес-плані, щоб можна було оцінити повноту вашого уявлення про ринкову кон'юнктуру і реалістичність вашого проекту.

У цілому, розділ «Аналіз ситуації на рику» повинен містити наступну інформацію:

- розмір (потенціал) ринку товару (послуги) даного профілю;
- тенденції (зростання, стабілізація, звуження), характерні для ринку даного продукту (послуги) в останні роки;
- прогнози щодо майбутнього розвитку ринку;
- основні чинники, які впливали і впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку даного ринку;
- хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми;
- провести сегментацію споживачів за 3-5 характеристиками для виявлення «портрету типового споживача»;
- що є специфічним саме для ваших наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо);
- фактори, які визначають конкурентоспроможність фірми на ринку даної групи товарів (послуг);
- найближчі конкуренти фірми (конкретні назви);
- сильні та слабкі сторони конкурентів, переваги вашої фірми перед конкурентами;
- зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характеру), які впливають або можуть впливати за певних обставин на бізнес фірми.

Характеризуючи цільовий ринок фірми (клієнти, споживачі):

1) Визначте групу (сегмент) ринку на який Ви будете орієнтуватися. Опишіть хто ваші споживачі, їх вік, стать, професію, сімейний стан, рівень доходу і т.д.

Які фактори впливають на рішення купувати Ваш товар (послугу):

А – міркування щодо товару: ціна, якість, зовнішній вигляд, упаковка, розмір, надійність, транспортування, технічне обслуговування, термін служби, гарантія, експлуатаційні характеристики (ефективність, економічність).

Б – міркування щодо компанії: (місце розміщення та клас приміщень, репутація, методи торгівлі, час роботи, термін доставки, умови продажу та

оплати, реклама, асортимент пропонованих товарів (послуг), зовнішній вигляд фірми або її співробітників).

В – інші міркування: (погода, сезонність, циклічність, зміни в економіці – спад, депресія, бум).

2) Чому визначена цільова група має першорядне значення для Вашого бізнесу. Проведіть паралель між якостями Вашого товару (послуги) та перевагами, які вони створюють для клієнтів у кожному з вибраних Вами сегментах ринку. Де можливо – дайте обґрунтування своїм припущенням за допомогою статистичних даних.

3) Де потрібно шукати Ваших потенційних споживачів.

Даючи оцінку впливу зовнішніх факторів вкажіть:

1. Які фактори визначають конкурентоспроможність фірми на ринку даної групи товарів.
2. Хто конкретно є найближчими конкурентами.
3. У чому полягають сильні та слабкі сторони конкурентів (відомості можна подати у вигляді таблиці 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів

Чим приваблює продукт або послуга клієнта	Максим. сума балів	Мій бізнес	Конкуренти			
			1	2	3	4
1. Якість						
2. Низькі ціни						
3. Широкий асортимент						
4. Надійність						
5. Після продажне обслуговування						
6. Доставка						
7. Місцезнаходження						
8. Продаж у кредит						
9. Гарантії						
10. Продаж супутніх товарів						
Всього						

4. Які ваші переваги в порівнянні з конкурентами.
5. Які нові джерела конкуренції ймовірно виникнуть у майбутньому.

Також необхідно визначити прогнозовані обсяги продаж (за часом, за окремими видами товарів (послуг) фірми, за певними групами споживачів. Прогнози мають бути виконані в трьох варіантах: песимістичний прогноз, найімовірніший та оптимістичний.

2.2.5 План маркетингу

План маркетингу потрібен для того, щоб потенційні клієнти перетворилися на реальних. Він повинен визначити, чому клієнти будуть купувати вашу продукцію (користуватися вашими послугами). У цьому розділі висвітлюються засоби досягнення намічених обсягів продажу продукції (послуг), яка випускається (надаються). Необхідно, щоб у плані була зазначена загальна стратегія маркетингу, схема ціноутворення та реалізації товару, а також методи стимулювання росту обсягів продажу. Велике значення мають також організація обслуговування клієнтів, реклама товарів, що випускаються, і формування суспільної думки про товари.

Процес формулювання цілей маркетингової діяльності у бізнес-плані охоплює 2 етапи: визначення орієнтирів (основних спрямувань) маркетингової діяльності та формулювання конкретних цілей з їх кількісним визначенням.

Розділ має включати опис постачання товару від місця виробництва до місця продажу або споживання. Повний опис містить у собі: пакування, складування на місці виробництва, комплектування для відправлення, транспортування до місця продажу, передпродажний сервіс, продаж та післяпродажний сервіс. Опис каналів збуту продукції (послуги). Також необхідно описати стратегію залучення споживачів, виходячи з Ваших можливостей, ціну і обсяги збуту Вашої продукції.

При виборі цільового ринку фірми необхідно висвітлити:

- структурну характеристику даного цільового ринку (весь ринок, один сегмент, кілька сегментів).
- на які специфічні властивості та переваги продукції (якість, ціни, обслуговування, сервіс) буде звернуто увагу;
- маркетингові стратегії конкурентів.

При виборі каналів збуту продукції необхідно пояснити, чому обрано саме цей канал збуту.

Мистецтво визначення ціни полягає в тому, щоб установити ціну, яка б відповідала оцінці товару споживачем. Якщо ціна нижча за оцінку споживача, то буде втрачено потенційний прибуток. Завищена ціна зменшуватиме попит, і відповідно, прибутки фірми.

У процесі розробки політики ціноутворення доцільно дотримуватися таких етапів.

1) Ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо ціни (розробка нового товару або вихід із старим товаром на новий ринок).

2) Визначення цілей цінової політики, тобто чого конкретно бажає фірма, встановлюючи ту чи іншу ціну:

- збільшити обсяг продажу продукції фірми;
- збільшити частку ринку фірми;
- підтримати становище фірми на ринку.

3) Аналіз цін продуктів конкурентів з метою визначення верхньої межі ціни і цінової еластичності.

4) Вибір моделі ціноутворення (в залежності від виробничих витрат, галузевої конкуренції, попиту).

5) Вибір стратегії ціноутворення.

6) Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи той товар на конкретних ринках збуту.

У бізнес-плані потрібно:

1) Вказати, якої стратегії ціноутворення дотримуватиметься фірма, і чому обрано саме таку стратегію, а також як вона співвідноситься із стратегіями основних конкурентів.

2) Охарактеризувати структуру ціни продукту фірми і викласти міркування покладені в її основу.

3) Пояснити:

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

Якщо ваші товари коштуватимуть дешевше, ніж аналогічні конкурентів, то в бізнес-плані потрібно пояснити за рахунок чого це відбуватиметься.

При виборі способу організації реклами необхідно:

- 1) Чітко визначити конкретні цілі та завдання рекламної діяльності фірми, викласти основні принципи рекламної діяльності.
- 2) Прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації.
- 3) Скласти бюджет витрат на рекламу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Бюджет витрат на рекламну діяльність

Види засобів поширення реклами	1 рік				2 рік				В цілому за 2 роки
	січ	лют	...	груд	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
1. Радіо									
2. Газети									
3. Телебачення									
4. Часописи									
5. Буклети									
6. Розсилка поштою									
7. Щитова реклама									
8. Світлова реклама									
9. Інші види									
Всього									

4) Можуть також бути охарактеризовані інші складові політики просування товарів фірми, тобто конкретні заходи щодо:

- публіситі (неоплачена реклама в засобах масової інформації – статті, інтерв'ю, відгуки);
- персонального продажу (усне ознайомлення з товаром фірми у процесі бесіди з потенційним клієнтом);
- стимулювання збуту (участь у виставках, ярмарках, спеціальна демонстрація товарів).

При формуванні політики підтримки продукції (послуг) фірми (сервісне обслуговування) потрібно відобразити, які спеціальні послуги (гарантійне обслуговування) ви запропонуєте покупцям.

Реалізація вибраної стратегії маркетингу потребує певних витрат. При розрахунку бюджету маркетингу, якщо для уточнення витрат потрібно вдатися до певних припущень, то вони мають бути чітко сформульовані в бізнес-плані, щоб було зрозуміло звідки взялася та чи інша цифра.

2.2.6 Виробничій план

Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати зацікавлених фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма:

- 1) реально спроможна організувати відповідне виробництво;
- 2) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості;
- 3) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

У складі виробничого плану мають бути такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції, технологія виробництва;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали і комплектуючі вироби та їх основні постачальники;
- виробничі і невиробничі приміщення;
- чисельність та заробітна плата основного і допоміжного виробничого персоналу.

У підрозділі «*Основні виробничі операції*» варто навести схему виробничих потоків, яка має дати можливість зрозуміти, в якій технологічній послідовності виготовляється продукція.

Крім того, у цьому підрозділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядники, і дають характеристику кожному з них.

Підрозділ «*Машини та устаткування*» складається:

- з повного переліку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу;
- розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання;
- інформації щодо строків служби та розрахунку амортизаційних відрахувань (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Машини та устаткування

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Вартість, грн.	Термін служби

У разі потреби можна надати характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «*Сировина, матеріали і комплектуючі вироби*» необхідно

навести відомості щодо:

- усіх основних видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі;
- конкретних постачальників сировини і матеріалів;
- закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів;
- фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі;
- обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

Розрахунок обсягу реалізації здійснюється виходячи із кількості продукції, що випускатиметься, та ціни, яка визначається попитом на цю продукцію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

№ з/п	Найменування ресурсів	Рік					
		0			1	...	n
		кількість у натуральних одиницях	ціна одиниці ресурсів, тис. гривень	Вартість, тис. гривень			
1	Сировина та матеріали						
2	Покупні та комплектуючі вироби						
3	Паливо						
4	Енергія						
5	Разом						

Потреба в матеріальних ресурсах здійснюється методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному виразі по видах ресурсів з урахуванням індексу цін.

Підрозділ «*Виробничі та невиробничі приміщення*» має включати інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Підрозділ «*Чисельність і заробітна плата виробничого персоналу*» надає інформацію стосовно розрахункової чисельності основного і допоміжного персоналу, виходячи з корисного фонду робочого часу та трудомісткості

виробничої програми. Також визначаються форми нарахування та фонд заробітної плати виробничого персоналу. Результати розрахунків оформлюються в таблицю.

Наприкінці виробничого плану обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать:

- зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні;
- імовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;
- юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

2.2.7 Організаційний план

Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

- по-перше, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- по-друге, показати, з ким він збирається організувати свій бізнес, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;
- по-третє, довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Розробку цього розділу бізнес-плану рекомендується починати з обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу, оскільки вона позначається на всій наступній підприємницькій діяльності і багато в чому визначає інші організаційно-правові аспекти бізнесу.

Далі в організаційному плані слід охарактеризувати потреби фірми в трудових ресурсах, тобто визначити, які саме працівники (основні, допоміжні, спеціалісти) необхідні для ведення підприємницької справи.

Принципово важливо подати в організаційному плані відомості про власників та провідний управлінський персонал фірми. Організаційний план має містити короткі характеристики практично всіх тих працівників, від яких у кінцевому підсумку залежить успіх або невдача бізнесу фірми. Загальну

характеристику команди менеджерів варто доповнити інформацією про використання зовнішньої допомоги в управлінні бізнесом. Ураховуючи, що багато фірм, особливо малих, залучають для виконання окремих функцій управління спеціалістів зі сторони, організаційний план треба доповнити описом консалтингових потреб фірми.

Після того, як в організаційному плані будуть репрезентовані власники, основні менеджери та зовнішні консультанти фірми, доцільно навести її організаційну схему, яка показує зв'язки між підрозділами і розподіл повноважень з управління. Часто організаційну схему фірми доповнює короткий пояснювальний текст.

Кінцевий підрозділ організаційного плану містить пояснення щодо кадрової політики та стратегії фірми. З нього має стати зрозумілим, як буде здійснюватися добір, підготовка та оплата праці працівників фірми. Можна подати і відомості про передбачувані для працівників фірми пільги стимулюючого характеру. Зокрема, тут мають бути висвітлені питання:

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

Докладніше треба охарактеризувати механізми мотивації і винагородження керівників фірми, але без зайвих подробиць.

Отже, організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційна форма бізнесу;
- визначення потреби у персоналі з розподілом по категоріям працівників, кваліфікації (досвіду), необхідної чисельності, вартості та джерелам покриття потреб в персоналі (рекомендуємо виконати в табличній формі – див. табл. 2.5);
- власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- створення організаційної структури управління фірмою на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної побудови і розкрити окремі її деталі (1-2 сторінки).
- кадрова політика і стратегія.

Таблиця 2.5 – Потреба фірми в персоналі

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість персоналу ¹	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
Спеціалісти _____ _____ _____				
Службовці _____ _____ _____				
Робітники _____ _____ _____				

¹ У загальну вартість персоналу включають заробітну плату працівників, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі тощо.

2.2.8 Фінансовий план

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду. Особливий інтерес до фінансового плану пов'язаний з тим, що в ньому:

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

До складання фінансової звітності необхідно зробити деякі припущення відносно:

- розрахунку собівартості одиниці продукції або послуг;
- припущення про продажі;
- припущення про накладні витрати;
- припущення про потік готівки;
- припущення про джерела фінансування плану.

Розрахунок собівартості одиниці продукції або послуг – цей розрахунок полягає у встановленні ціни на одиницю продукції/послуг і виявленні змінних витрат (головним чином матеріалів, використаних у процесі виробництва) на одиницю продукції/послуг.

Ціна повинна відповідати положенням розділу маркетингу бізнес-плану, також як і змінні витрати повинні відповідати розділу виробничого плану.

Припущення про продажі – ці припущення повинні відповідати висновкам, зробленим у розділі досліджень ринку та маркетингу. У бізнес-плані необхідно давати чіткі пояснення припущень, на яких ґрунтується прогнозування обсягів продажу фірми. Можна, наприклад, робити припущення щодо 15-20% зростання обсягів продажу на рік. Але при цьому треба обов'язково пояснити, на чому це припущення ґрунтується. Якщо галузева статистика свідчить, що обсяги продажу основних конкурентів фірми справді збільшуються на 15-20% щороку, то воно буде досить переконливим.

Припущення про накладні витрати – приділите особливу увагу цьому розділу. Деякі накладні витрати є досить очевидними (наприклад орендна плата, страховка). Інші можуть бути більше важкими (наприклад комунальні платежі, оплата телефону, реклами). Переконаєтеся, що вони відповідають розділу «Організаційний план» даного бізнес-плану.

Припущення про потік готівки – для прогнозування потоку готівки використовується інформація, що міститься у рахунку фінансових результатів. Але також варто брати до уваги час надходження наявних коштів і платежів. Результати прогнозу потоку готівки будуть різними, якщо умови оплати, погоджені з вашими постачальниками, коливаються в межах до 60 днів. Особливу увагу приділите сезонності, якщо ваш бізнес має справу із сільськогосподарською продукцією.

Припущення про джерела фінансування плану – вам належить передбачити в плані використання зовнішніх джерел фінансування. Вони повинні бути ретельно перевірені.

Передбачите запас фінансової міцності та поясните його. Він може складатися зі збільшення до 10% розрахункової вартості одиниці продукції на перші роки, або надання забезпечення для 10% збільшення непередбачених витрат по обслуговуванню встаткування.

Фінансовий план повинен містити наступні основні підрозділи:

1. Розрахунок собівартості продукції (послуг).
2. Розрахунок точки беззбитковості.
3. План фінансових результатів;
4. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
5. Плановий баланс.
6. Коефіцієнти фінансово-економічної ефективності.

Розрахунок собівартості продукції.

Визначення собівартості одиниці продукції (послуг) здійснюється на основі розрахунків та припущень, зроблених у попередніх розділах. У цьому підрозділі також обґрунтовуються всі інші витрати, які не були визначені раніше.

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

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

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

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

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

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

- нарахування і податки на заробітну плату цих категорій персоналу;

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

- рентні платежі;

- платежі за комунальні послуги;

- витрати на офіс;

- витрати на відрядження;

- витрати на рекламу;

- страхові платежі;

- амортизаційні відрахування;

- інші операційні витрати.

Усі наведені вище витрати розподіляються на відповідні об'єкти витрат згідно з діючими нормами витрачання матеріалів, затрат праці тощо. До загальновиробничих витрат включаються ті податки та збори, які можна включити у виробничі витрати, а не в адміністративні. Зокрема:

- податок з власників транспортних засобів, які мають виробниче призначення;

- плата за землю, якщо виробничий підрозділ має права на земельну ділянку, засвідчені актом;

- комунальний податок, нарахований виходячи із середньоспискової чисельності працівників виробничого підрозділу тощо.

Результати зводяться у таблицю В1 (див. Додаток В), яка може видозмінюватись, в залежності від виду діяльності фірми та переліку

визначених витрат. У таблиці В2 (див. Додаток В) наведено пояснення до розрахунку окремих статей калькуляції собівартості.

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

Розрахунок точки беззбитковості

У цьому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу:

$$T\bar{b} = \frac{B_{\text{пост}}}{C - B_{\text{зм}}} \quad (2.1)$$

де $B_{\text{пост}}$ – сума постійних витрат;

C – ціна одиниці продукції;

$B_{\text{зм}}$ – змінні витрати на одиницю продукції.

Графічне зображення точки беззбитковості приведено на рисунку 3.1.

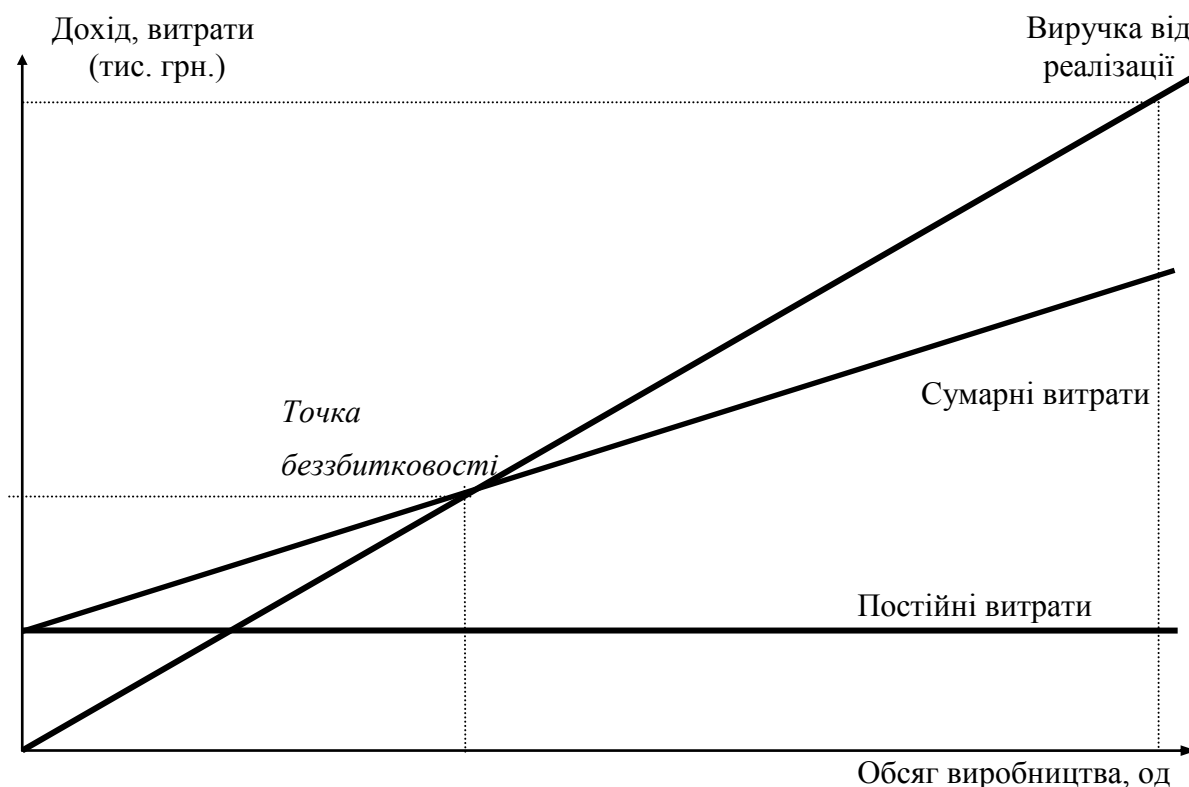


Рисунок 2.1 – Точка беззбитковості проекту

Найбільш часто точка беззбитковості визначається для обсягу виробництва. Рівнем беззбитковості називається відношення «беззбиткового» обсягу продажів (тобто обсягу, якому відповідають нульовий прибуток і нульові збитки) до планового обсягу виробництва. При визначенні цього показника приймається, що повні поточні витрати виробництва продукції можуть бути розділені на умовно-постійні (не залежні від обсягу виробництва), і умовно-змінні, що змінюються прямо пропорційно обсягам виробництва.

План фінансових результатів

Даний підрозділ має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів фірми від започаткованої бізнес-діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків – трирічний) період. Він має складатися за стандартною формою і містити такі розрахункові показники:

- загальний обсяг продажу товарів;
- собівартість проданих товарів – усього, зокрема: матеріальні витрати і прямі витрати праці;
- валовий прибуток;
- операційні витрати – усього, зокрема: заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання офісу і відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати;
- операційний прибуток;
- сплата процентів за кредит;
- чистий прибуток до сплати податків;
- податок з прибутку;
- чистий прибуток.

Фінансові показники слід навести в помісячному та поквартальному розрізі відповідно для першого року нової підприємницької діяльності та інших двох років.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План фінансових результатів» необхідно спрогнозувати майбутні обсяги продажу товарів з помісячним розподілом для першого року і поквартальним – для другого і третього років нової бізнес-діяльності. Майбутній обсяг продажу має бути

прогнозованим окремо по кожному виробу та по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю і кількості проданих товарів у фізичних одиницях.

У загальному підсумку можна сказати, що план доходів та видатків – це, по суті, адаптована для потреб бізнес-планування форма №2 фінансової звітності – Звіт про фінансові результати. Логіку її складання характеризує таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 – Логіка розрахунку звіту про фінансові результати підприємства

Порядок обчислення	Стаття
=	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
–	Податок на додану вартість
–	Акцизний збір
–	Інші відрахування з доходу
=	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
–	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
=	Валовий:
	прибуток (збиток)
–	Інші операційні доходи
–	Адміністративні витрати
–	Витрати на збут
–	Інші операційні витрати
=	Фінансові результати від операційної діяльності:
	прибуток (збиток)
+	Дохід від участі в капіталі
+	Інші фінансові доходи
+	Інші доходи
–	Фінансові витрати
–	Втрати від участі в капіталі
–	Інші витрати
=	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:
	прибуток (збиток)
–	Податок на прибуток від звичайної діяльності
=	Фінансові результати від звичайної діяльності:
	прибуток (збиток)
+	Надзвичайні:
	доходи
	витрати
–	Податки з надзвичайного прибутку
=	Чистий:
	прибуток (збиток)

У статті «Дохід від участі в капіталі» відображається дохід, отриманий від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться методом участі в капіталі.

У статті «Інші фінансові доходи» показуються дивіденди, проценти та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі).

У статті «Фінансові витрати» визначається сума відсотків за користування кредитом. При наявності позикових коштів розрахунок їх наводиться у таблиці (Додаток Г).

У статті «Інші доходи» показується дохід від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів і майнових комплексів; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

У статті «Фінансові витрати» показуються витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позичкового капіталу.

У статті «Втрати від участі в капіталі» відображається збиток, спричинений інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких провадиться методом участі в капіталі.

У статті «Інші витрати» відображаються: собівартість реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів; утрати від неопераційних курсових різниць; утрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, які виникають у процесі звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

У статтях «Надзвичайні доходи» і «Надзвичайні витрати» відображаються відповідно: невідшкодовані втрати від надзвичайних подій (стихійного лиха, пожеж, техногенних аварій тощо), включаючи витрати на запобігання виникненню втрат від стихійного лиха та техногенних аварій, які визначені за відрахуванням суми страхового відшкодування та покриття втрат від надзвичайних ситуацій за рахунок інших джерел; доходи і втрати від інших подібних подій та операцій.

При складанні бізнес-плану необхідно скласти і заповнити форму №2 «Звіт про фінансові результати» на 3 роки.

План грошових надходжень та виплат має:

- а) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки;
- б) визначати кількість позикових коштів, які необхідні на цей період;
- в) показати, на що конкретно позичені кошти будуть витрачені;
- г) з'ясувати термін повернення позикових коштів.

План грошових надходжень і виплат має бути сформовано в наступній послідовності:

- 1) визначено готівкові кошти фірми на початок місяця (перший рік діяльності) чи кварталу (другий і третій рік діяльності);
- 2) обчислено всі передбачувані грошові надходження у ті самі проміжки часу;
- 3) розраховано обов'язкові платежі;
- 4) визначено чистий потік готівки як різниця між загальними сумами грошових надходжень та обов'язкових платежів;
- 5) розраховано суму готівкових коштів на кінець відповідного періоду.

Для складання плану грошових надходжень і виплат, необхідно послідовно здійснити такі дії.

1. Визначити готівкові кошти, що будуть у розпорядженні фірми на початок першого місяця розрахункового періоду (для другого, третього і наступних місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця).

2. Обчислити загальну суму всіх передбачуваних грошових надходжень на фірму протягом кожного місяця (надходження від продажу продукції чи надання послуг; кошти, отримані від дебіторів; готівка від продажу акцій; кошти, які власники додатково інвестують у фірму; отримані позички тощо).

3. Розрахувати загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом кожного місяця (перелік усіх платежів достатньо широкий, у процесі розрахунків важливо не пропустити жодного з них).

4. Визначити чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою всіх передбачуваних грошових надходжень і загальною сумою всіх обов'язкових платежів фірми за місяць. Якщо грошові надходження за місяць перевищують платежі, то фірма має так званий додатний потік готівки. Навпаки, коли грошові надходження за місяць менші за платежі,

фіксують, що фірма має від'ємний потік готівки, який заведено записувати в плані руху готівки у круглих дужках.

5. Розрахувати суму готівкових коштів на кінець кожного місяця. Для цього до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатний або відраховують від'ємний потік готівки за відповідний місяць.

План грошових надходжень і виплат складається на такі самі терміни, що і план фінансових результатів, тобто на три роки: на перший рік – з розподілом по місяцях, а на другий та третій роки – з виокремленням кварталів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – План грошових надходжень і виплат

Показник	Роки		
	1	2	3
А. Готівкові кошти на початок місяця			
Б. Грошові надходження – усього			
у т. ч.:			
виторг від продажу			
надходження на рахунки від продажу в кредит			
позички			
інші надходження			
В. Грошові платежі на сторону – усього			
у т. ч.:			
придбання товарів			
заробітна плата			
нарахування та податки на заробітну плату			
орендні платежі			
платежі за комунальні послуги			
рекламні витрати			
страхові платежі			
придбання машин та устаткування			
виплата боргу та процентів			
інші платежі			
гроші, що взяті на потреби власників бізнесу			
Г. Чистий потік готівки (Б – В)			
Д. Готівкові грошові кошти на кінець місяця (А + Г)			

План грошових надходжень та виплат розробляється за методологією складання форми № 3 фінансової звітності – звіту про рух грошових коштів.

Плановий (очікуваний) баланс фірми

Баланс будь-якої фірми, який складається на певну дату, має бути стандартної форми і містити складові: активи, пасиви.

На першому етапі розроблення планового балансу узагальнюється розрахункова потреба у первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначаються напрямки, по яким потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Потреба в додаткових інвестиціях

№	Категорія інвестицій	Рік						Потреба у додаткових інвестиціях, тис. грн.	Загальна потреба в інвестиціях, тис. грн.
		0	1		...		n		
			приріст, тис. грн.	усього, тис. грн.					
1	Основний капітал								
1.1	будівлі, споруди виробничого призначення								
1.2	робочі машини та устаткування								
1.3	транспортні засоби								
2	Оборотний капітал								
2.1	запаси та витрати								
2.2	грошові кошти								
3	Разом потреба в інвестиціях								

Примітки до табл. 2.8.

Потреба в додаткових інвестиціях – це інвестиції, на величину яких не впливають підсумки виробничо-господарської діяльності підприємства, які можуть бути отримані в результаті виконання виробничої програми, тобто приріст основного і оборотного капіталу розраховується без урахування прибутку.

За нульовий рік приймається останній звітний рік, він же вважається роком початку вкладення інвестицій. У другій графі представляються фактичні дані по зроблених інвестиціях, що відображено в балансі останнього звітного року.

Величина потреби в загальних інвестиціях визначається по кожному необхідному напрямку з розподілом по роках здійснення проекту.

На базі даних виробничої програми і фінансового плану заповнюється агрегована форма прогнозного балансу (табл. 2.9) по роках планованого періоду.

Таблиця 2.9 – Агрегована форма прогнозного балансу

Актив	код рядка	Рік				Пасив	код рядка	Рік			
		0	1	...	n			0	1	...	n
Необоротні активи	080					Власний капітал	380				
Оборотні активи в тому числі:	260					в тому числі:					
запаси						нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
дебіторська заборгованість						Забезпечення наступних витрат і платежів	430				
Витрати майбутніх періодів активи	270					Довгострокові зобов'язання	480				
						Поточні зобов'язання	620				
						Доходи майбутніх періодів	630				
Баланс (сума рядків 080, 260, 270)	280					Баланс (сума рядків 380, 430, 620, 630)	640				

Коефіцієнти фінансово-економічної ефективності

В підрозділі мають бути розраховані наступні коефіцієнти: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

На основі отриманих результатів формується таблиця 2.10. Коефіцієнти аналізуються з метою встановлення відповідності їх нормативним значенням. Дана таблиця використовується з метою контролю за змінами показників за період, що відповідає строку реалізації бізнес-плану.

Таблиця 2.10 – Зведена таблиця фінансових показників

№	Коефіцієнт	рік 1	рік 2	рік 3	Нормативне значення показника
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнти ліквідності				
1.1	коефіцієнт поточної ліквідності: сума оборотних активів, витрати майбутній періодів / поточні зобов'язання				1,5
1.2	коефіцієнт абсолютної ліквідності: сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання				0,2 - 0,35

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
1.3	коефіцієнт покриття: оборотні активи / позиковий капітал				> 1
2	Коефіцієнти фінансової стійкості				
2.1	коефіцієнт концентрації власного капіталу: власний капітал / баланс				> 0,5
2.2	коефіцієнт фінансової залежності: баланс / сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів				= 2
2.3	коефіцієнт маневреності власного капіталу: власний капітал мінус необоротні активи / власний капітал				> 0,1
2.4	коефіцієнт концентрації позикового капіталу: позиковий капітал / баланс				< 0,5
2.5	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів: довгострокові пасиви / сума довгострокових пасивів плюс власний капітал				зростання показника в динаміці - негативна тенденція
2.6	коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів: позикові кошти / власний капітал				збільшення показника – зниження фінансової стійкості
2.7	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів мінус необоротні активи/оборотні активи)				
3	Коефіцієнти ділової активності				
3.1	коефіцієнт загальної оборотності капіталу: виручка від реалізації (робіт, послуг) / баланс				зростання показника – сприятлива тенденція
3.2	коефіцієнт оборотності готової продукції: виручка від реалізації (робіт, послуг) / середня за період величина готової продукції				зростання показника – сприятлива тенденція

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
3.3	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості				зменшення показника - сприятлива тенденція
3.4	середній строк обороту дебіторської заборгованості: тривалість періоду / на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості				зменшення показника - сприятлива тенденція
3.5	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості: собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості				зниження показника - сприятлива тенденція
3.6	середній строк обороту кредиторської заборгованості: тривалість періоду / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості				зниження показника - сприятлива тенденція
3.7	коефіцієнт оборотності власних коштів: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість власних засобів				зростання показника - сприятлива тенденція
4	Коефіцієнти прибутковості				
4.1	чиста норма прибутку: прибуток після сплати податків / чистий обсяг продаж				зростання показника - сприятлива тенденція
4.2	загальний дохід на активи: прибуток після сплати податків / підсумок балансу по активах				зростання показника - сприятлива тенденція

2.2.9 Оцінка ризиків

Розділ має включати питання:

1. Можливі ризики та причини їх виникнення.
2. Оцінка ступеню ризику (визначення потенційних негативних наслідків).
3. Кількісний та якісний аналіз ризиків.
4. Механізми реагування на можливі негативні наслідки.

5. Заходи для нейтралізації, мінімізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї або іншої діяльності.

Розділ передбачає викладення результатів аналізу можливих ризиків, а також заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проекту. Приклад можливих ризиків наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Можливі ризики

Тип ризику	Очікувані негативні наслідки
Віддаленість від транспортних вузлів	Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, підвищені експлуатаційні витрати
Віддаленість від інженерних мереж	Додаткові капітальні вкладення на підведення електроенергії, тепла, води
Доступність підрядників на місці розташування суб'єкта господарювання	Небезпека завищення вартості робіт через монопольне становище підрядника
Недоліки проектно-дослідних робіт	Зростання вартості будівництва, затримки з введенням потужностей
Невчасне постачання комплектуючих	Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підрядникам
Невчасна підготовка інженерно-технічного персоналу і робітників	Збільшення терміну виходу на проектний режим
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження ціни
Неплатоспроможність споживачів	Падіння продажів
Зростання цін за сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін
Недостатність обігових коштів	Збільшення кредитів
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення аварій
Якість сировини і матеріалів	Зменшення обсягів виробництва через переналадки устаткування, зниження якості продукту
Новизна технології	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва
Недостатня надійність технології	Збільшення аварійності
Викиди в атмосферу і скидання у воду	Витрати на очисне устаткування
Інше	

2.2.10 Екологічна безпека проєкту

Наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, джерела фінансування проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів виконання.

Визначається на відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначаються шляхи його зменшення.

Вказуються наявні очисні споруди, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища, окремих його складових (повітря, води, лісових та інших ресурсів), утилізації відходів виробництва, пакувальних матеріалів; очистки промислових стоків і скидів; рекультивації земель тощо.

Аналізуються можливі екологічні наслідки проєкту та визначаються витрати, пов'язані з виконанням природоохоронних заходів.

У бізнес-плані повинне втримуватися досить відомостей щодо екологічних аспектів проєкту, щоб можна було оцінити його екологічні наслідки, у т.ч.:

- місцезнаходження об'єктів проєкту;
- використання землі, відведеної під об'єкт, у минулому та у цей час;
- опис будівельних робіт або фізичних змін, пов'язаних із проєктом;
- пропоновані заходи щодо зм'якшення впливу на навколишнє середовище або її поліпшення;
- заява про розподіл обов'язків при будь-якому забрудненні та/або відповідальності за нього;
- розміри штрафів за забруднення навколишнього середовища;
- будь-які заяви підприємства про його екологічну політику.

Варто надати опис загальнодержавних, регіональних і місцевих вимог, пов'язаних із захистом навколишнього середовища, охороною здоров'я персоналу і забезпеченням техніки безпеки, які розповсюджуються на проєкт.

2.2.11 Додатки

У додатки включаються документи, які можуть служити підтвердженням або більш докладним поясненням відомостей, представлених у бізнес-плані. До числа обов'язкових відносяться наступні:

- біографії керівників підприємства або проекту, що підтверджують їхню компетенцію і досвід роботи;
- результати маркетингових досліджень;
- висновки аудиторів (включаючи аналітичну частину);
- докладні технічні характеристики продукції;
- гарантійні листи або контракти з постачальниками і споживачами продукції;
- договори оренди, наймання, ліцензійні угоди;
- висновки служб державного нагляду з питань екології та безпеки, санітарно-епідеміологічних служб;
- статті з журналів і газет про діяльності підприємства;
- відзиви авторитетних організацій.

Можливо також надання як додаток до бізнес-плану:

- фотографій або відеоролика зразків продукції;
- копій авторських посвідчень, патентів;
- плану підприємства;
- сертифікатів (ТУ тощо) на продукцію.

3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
2. Должанський, І. З. Бізнес-план: технологія розробки [Текст] : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 384 с.
3. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
4. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: Розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. – К. : Каравела, 2008. – 280с.
5. Bernier, Roger Laurent. Five Criteria For a Successful Business Plan in Biotech. Archived from the original on January 6, 2012.

Допоміжна

1. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2005. – 285 с.
2. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 400 с.
3. Бутко М. П. та інші. Системи і моделі: теорія, методологія, практика : навч. посіб. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. – 380 с.
4. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М. Ю. Куденко, С. М. Осипенко, І. Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. – 2006. – 9, № 1. – С. 68-71.
5. Карпенко О. В., Карпенко Д. В. Управлінський облік : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
6. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. 241 с.
7. Македон, В. В. Бізнес-планування [Текст] : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
8. Системний підхід і моделювання в наукових дослідженнях : підручник / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 360 с.
9. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертична. – Л. : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
10. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : ЦУЛ, 2015. – 383 с.

11. Управлінські рішення: евристичність, креативність, прозорість : навч. посіб. / Під ред. М. П. Бутка. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. – 428 с.
12. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік : навч. посіб. / В. Р. Шевчук. – К. : Алерта, 2009. – 176 с.
13. Creating a Business Plan: Expert Solutions to Everyday Challenges. United States : Harvard Business School. 2007. p. 7. [ISBN 1422118851](#).
14. ["Cayenne Consulting LLC Ten Big Questions"](#) (PDF). 'Cayenne Consulting LLC'. Cayenne Consulting LLC. 2015-03-28. Retrieved 2015-03-28.
15. ["Pennsylvania Business Plan Competition"](#). Economic Spa. competition intended to teach economic principles to K-12 students.

Інформаційні ресурси

1. Система дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка». Курс «Основи бізнес-планування». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=2924>.
2. Публічна фінансова інформація діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.smida.gov.ua>.
3. Українська асоціація інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.uaib.com.ua/>.
4. Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ucers.com.ua>
5. Українсько-європейський консультативний центр (UEPLAC) ; Ukrainian Economic Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ueplac.kiev.ua/>
6. Центр інновацій та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ngoukraine.kiev.ua/ids>.
7. Центр стратегічних розробок [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ln.com.ua>
8. Офіційний сайт ЄБРР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.
9. Система дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка». Курс «Основи бізнес-планування». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=2924>.

Види підприємницької діяльності, рекомендовані до проектування

1. Створення кур'єрської служби
2. Організація фірми з надання побутових послуг
3. Організація ветлікарні
4. Організація туристичного агентства
5. Створення фітнес-центра
6. Бізнес-план рекламного агентства
7. Організація салону краси
8. Створення автотранспортного підприємства
9. Організація СТО (станції технічного обслуговування)
10. Створення фірми з надання послуг таксомоторних перевезень
11. Створення кафе
12. Створення міні-друкарні
13. Створення приватного дитячого садка
14. Створення центру раннього розвитку дітей
15. Фірма з виробництва меблів
16. Фірма з виробництва і продажу пластикових вікон
17. Фірма по виробництву дерев'яних виробів
18. Створення агентства з працевлаштування
19. Створення міні-пекарні
20. Фірма з виготовлення та продажу кондитерських виробів
21. Організація колекторського агентства
22. Створення ательє
23. Організація фірми з надання будівельно-ремонтних послуг
24. Створення агентства дизайну та фітодизайну
25. Створення магазину продовольчих товарів
26. Створення магазину непродовольчих товарів
27. Організація фірми по створенню та продажу програмного забезпечення
28. Бізнес-план готельного комплексу
29. Бізнес-план страхової компанії
30. Створення кафе швидкого харчування
31. Створення фірми з надання медичних послуг
32. Створення фірми з надання фінансових послуг
33. Створення охоронного агентства
34. Створення фірми з надання фінансових послуг
35. Створення фірми з організації розважальних заходів та свят
36. Організація діяльності виробничого підприємства

Критерії оцінки якості складання окремих розділів навчального бізнес-плану

(за методологією КНЕУ)

Розділ	Критерії	Наявність
Резюме	Стислість	
	Лаконічність	
	Інформативність	
	Наявність опису концепції бізнесу	
	Відомості про цільовий ринок бізнесу	
	Опис конкурентних переваг фірми	
	Наявність головних фінансових показників діяльності	
Галузь, фірма, її продукція	Розкриття тенденції розвитку галузі	
	Повнота опису продукції	
	Наявність аналізу чинників, що впливають на розвиток галузі	
	Характеристика стратегічних і тактичних цілей діяльності фірми	
	Опис основних видів діяльності фірми	
	Опис стратегії розвитку бізнесу	
Дослідження ринку	Повнота характеристики ринку продукції фірми	
	Опис цільового ринку	
	Опис конкурентів та їх пропозиції на ринку	
	Аналіз динаміки попиту	
	Ступінь конкуренції на ринку	
	Аналіз факторів зовнішнього впливу	
Маркетинг-план	Опис цілей та завдання маркетингової діяльності	
	Наявність обґрунтування маркетингової стратегії	
	Характеристика програм, що забезпечуватимуть маркетингову стратегію	
	Наявність бюджету маркетингу	
	Наявність аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу	
	Наявність плану маркетингу	
Виробничий план	Опис виробничих операцій	
	Опис машин та устаткування	
	Опис сировини, матеріалів та комплектуючих	
	Обґрунтування потреби у приміщенні	
	Аналіз впливу зовнішніх факторів	
Організаційний план	Наявність обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу	
	Обґрунтування потреб в персоналі	
	Наявність організаційної схеми управління	
	Відомості про власника фірми	
	Наявність та обґрунтування кадрової політики та стратегії	
Фінансовий план	Достовірність інформації	
	Наявність плану доходів та збитків	
	Наявність плану руху готівки	
	Наявність планового балансу	
	Обґрунтування припущень, на основі яких розраховуються показники	
	Наявність розрахунків фінансових потреб та строків повернення позик	
	Сумісність з різними розділами бізнесу	
Оцінка ризиків	Наявність оцінки ступеню ризиків та побічних результатів від них	
	Розробка системи заходів для запобігання негативних наслідків	

Пояснення до розрахунку собівартості продукції

Таблиця В1 – Зразкова схема планової калькуляції собівартості продукції

Планова калькуляція

Назва виробу – _____

Шифр / код виробу _____

Нормативний документ (ГОСТ, ТУ, технологічна інструкція тощо) _____

Маса готового виробу _____ кг

Статті витрат*	на 1 кг виробів, грн.	на 1 виріб, грн.
1. Прямі матеріальні витрати		
у тому числі:		
1.1. Основна сировина		
1.2. Допоміжна сировина		
1.3. Пакувальні матеріали (плівка тощо)		
1.4. Інші прямі матеріальні витрати		
2. Прямі витрати на оплату праці		
у тому числі:		
2.1. Заробітна плата виробничих робітників		
2.2. Відрахування на соціальні заходи		
3. Загально виробничі витрати		
у тому числі:		
3.1. Паливо для технологічних потреб		
3.2. Електроенергія для технологічних потреб		
3.3. Заробітна плата загально виробничого (цехового) персоналу		
3.4. Відрахування на соціальні заходи		
3.5. Амортизація основних засобів і нематеріальних активів загально виробничого (цехового) призначення		
3.6. Оренда основних засобів і нематеріальних активів загально виробничого (цехового) призначення		
3.7. Інші загально виробничі витрати		
4. Виробнича собівартість (ряд.1+2+3)		
5. Адміністративно-управлінські витрати		
6. Собівартість виробництва (ряд.4+5)		
7. Витрати на збут		
8. Повна собівартість (ряд.6+7)		
9. Оптово-відпускна ціна		
10. з неї – ПДВ (ряд.9 /1,2 * 0,2)		
11. Оптова ціна підприємства, без ПДВ (ряд.9 – 10, або ряд.9 / 1,2)		
12. Прибуток (+) або збиток (-) (ряд.11 – ряд.8)		
13. Рентабельність (+) / або збитковість виробництва (-) (ряд.12 / ряд.8)		

(Посада особи, відповідальної за складання калькуляції, прізвище, ініціали, підпис)

“___” _____ 200__ р.

*Перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) установлюються підприємством” (П(С)Б0 16 “Витрати”, п.11, абз.4).

Перелік і склад змінних і постійних загально виробничих витрат установлюються підприємством” (П(С)Б0 16 “Витрати”, п.16, абз.5).

Змінні загально виробничі витрати розподіляються на кожен об’єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) виходячи з фактичної потужності звітного періоду (П(С)Б0 16 “Витрати”, п.16, абз.5).

Постійні загально виробничі витрати розподіляються на кожен об’єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) при нормальній потужності звітного періоду (П(С)Б0 16 “Витрати”, п.16, абз.5).

Таблиця В2 – Розрахунок окремих статей калькуляції собівартості

№ з/п	Стаття калькуляції	Позначення	Характеристика	Склад
1	2	3	4	5
1	Сировина та матеріали	Вмат	Комплексні, прямі, змінні, залежать від обсягу виробництва	Сировина та основні матеріали, допоміжні матеріали, упаковка, малоцінні та швидкозношувані предмети
2	Покупні напівфабрикати та комплектуючі вироби	Впкв		Напівфабрикати – вироби, що потребують незначної обробки для доведення до готового стану; комплектуючі вироби – предмети, які не потребують додаткової обробки і можуть безпосередньо встановлюватися на продукцію
3	Паливо та енергія на технологічні цілі	Впал	Комплексні, непрямі, змінні, залежать від обсягу виробництва	Рідке, газоподібне та тверде паливо, електроенергія, пар, гаряча вода, кисень та стисле повітря
4	Зворотні відходи	Ввід	Комплексні, прямі, змінні, залежать від обсягу виробництва	Відходи (ділові та остаточні), що утворюються під час виготовлення продукції, але які можуть або використовуватися в подальшому або бути продані
5	Послуги виробничого характеру, виконувані іншими організаціями	Впос		Окремі операції з виробництва продукції за умови, що вони точно можуть бути віднесені до певного товару
6	Транспортні витрати	Втр	Прості, непрямі, постійні, можуть або залежати, або ні від обсягу виробництва	Витрати на доставку матеріалів, обслуговування виробництва, що не можуть бути віднесені до конкретної продукції
7	Основна заробітна плата	Возп	Прості, прямі, можуть бути змінними і постійними та залежними і незалежними від обсягу виробництва	Витрати на оплату праці основних робітників, зайнятих на виробництві продукції; заробітна плата керівників, якщо вона стосується конкретного товару. Вважається, що основна заробітна плата є змінною тоді, коли застосовується відрядна форма оплати праці. В інших випадках вона є постійною

Продовження табл. В2

1	2	3	4	5
8	Додаткова заробітна плата	Вдзп		Різноманітні доплати та надбавки до основної заробітної плати
9	Соціальні відрахування	Всв		Єдиний соціальний внесок
10	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	Буео	Комплексні, непрямі, змінні, залежать від обсягу виробництва	Витрати на технічний огляд, технічне обслуговування та ремонт автомобілів та обладнання
11	Знос інструменту та обладнання	Взіо	Прості, непрямі, постійні, не залежать від обсягу виробництва	Амортизація обладнання
12	Витрати від браку	Ввбр	Прості, непрямі, змінні, залежать від обсягу виробництва	Витрати на остаточний брак, витрати на поправний брак без урахування коштів, повернених підприємству особою, винною в браку
13	Загальновиробничі витрати	Взв		Витрати на утримання апарату управління цехами та дільницями і обслуговуючого персоналу (заробітна плата тощо), витрати на забезпечення технічного контролю за виробництвом, витрати на медичне обслуговування та спецхарчування, забезпечення протипожежної та охоронної системи, утримання засобів зв'язку, витрати на навчання та перепідготовку виробничих кадрів, утримання виробничих приміщень тощо
14	Адміністративні витрати	Вадм		Організаційні, представницькі витрати, утримання адміністративного персоналу, зв'язок, консалтингові послуги тощо
15	Витрати на збут	Взб	Комплексні, непрямі, постійні, не залежать від обсягу виробництва	Маркетингові витрати, доставка та обслуговування продукції, бонуси працівникам відділу маркетингу (можливе повне утримання відділу маркетингу), гарантійне обслуговування, витрати на продаж продукції тощо

**Розрахунок сум платежів по кредиту, що передбачається отримати для
реалізації проєкту**

Таблиця Г1 – Графік повернення кредиту і сплати відсотків по ньому
(пропозиція підприємства – потенційного позичальника)

(у.грн.)

Рік і місяць	Залишок кредиту на початок місяця	Повернення кредиту*	Відсотки за кредит (___%**)	Разом повернення і відсоток
<i>1-й рік</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
<i>Разом за 1-й рік</i>				
<i>2-й рік</i>				
1				
2				
...				
12				
<i>Разом за 2-й рік</i>				
І т.д (по роках користування кредитом)				
Усього				

*сума кредиту, поділена на кількість місяців повернення кредиту протягом терміну користування ним.

**Річний відсоток за кредитом, поділений на 12 місяців