

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ  
З ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ»

**„Узгоджено”**  
Декан факультету  
Магістерської та аспірантської  
підготовки ОДЕКУ  
\_\_\_\_\_ (Боровська Г.О.)

**«Затверджено»**  
на засіданні кафедри  
економіки природокористування  
Протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_  
Зав.кафедри \_\_\_\_\_ Губанова О.Р.

ОДЕСА – 2015

Методичні вказівки до виконання курсового проекту з дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів» для студентів 1 курсу факультету магістерської та аспірантської підготовки, напрям підготовки 18.01 «специфічні категорії», спеціальність 8.18010017 «Економіка довкілля та природних ресурсів».

Укладач: Дем'яненко С.Г. – Одеса, ОДЕКУ, 2015р. – 54 с., укр.мова.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ  
З ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ»

ОДЕСА – 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТУ  
З ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ»

**„Узгоджено”**  
на факультеті  
магістерської та аспірантської  
підготовки ОДЕКУ

ОДЕСА – 2015

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
1 Порядок виконання курсового проекту	6
2 Структура та зміст курсового проекту	6
2.1. Резюме. Короткий опис можливостей підприємства	6
2.2. Характеристика підприємства	7
2.3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством	8
2.4. Характеристика конкурентного середовища	8
2.5. Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз)	8
2.6. План маркетингової діяльності	9
2.7. План виробничої діяльності підприємства	14
2.8. Організаційний план	20
2.9. Фінансовий план	23
2.10. Аналіз потенційних ризиків	49
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	54

## ПЕРЕДМОВА

Курсовий проект можна виконати за темою магістерського дослідження. Студент зі своїм науковим керівником обирає напрям інноваційного проекту екологічного спрямування та розробляє бізнес-план.

Основною задачею курсового проекту є отримання практичного досвіду самостійного складання бізнес-планів із використанням сучасних методик.

Для виконання курсового проекту необхідно:

- ознайомитися з теоретичною частиною методичних вказівок та конспекту лекцій з даної дисципліни;

- провести розрахунки з використанням методик, які наведені у теоретичній частині методичних вказівок. Результати проведених розрахунків, перед проведенням їх аналізу, надають для перевірки викладачу – керівнику курсового проекту;

- виконати аналіз одержаних результатів.

Оформити курсовий проект можна з використанням комп'ютерної техніки або у рукописному вигляді (чорною пастою, розбірливим почерком). Текст розміщується на одному боці аркуша формату А4 (210x297мм) білого паперу, з полуторним міжрядковим інтервалом; 14 шрифт, Times New Roman. Текст роботи слід друкувати (писати), додержуючись полів від краю паперу таких розмірів: верхній і нижній – 20 мм, лівий – 30 мм, правий – 10 мм. Обсяг курсового проекту повинен бути не менше 20 сторінок друкованого тексту. Всі лінії, літери, цифри і знаки повинні бути однаково чорними впродовж усієї роботи. Робота має бути написана українською мовою або російською, якщо студент - громадянин іншої країни.

Ілюстрації та таблиці слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком ілюстрацій, таблиць наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремлених крапкою. Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують під ними. Рисунок позначається словом "Рис.....", яке разом з назвою розміщують по центру ілюстрації. Цифровий матеріал оформлюють у вигляді таблиць, нумерація яких аналогічна нумерації рисунків. Назва таблиці розміщується зверху її.

Формули розташовують посередині рядка. Відстань між формулою і текстом повинна дорівнювати одному рядку.

Формули слід нумерувати порядковою нумерацією в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули у цьому розділі, відокремлених крапкою. Номер формули зазначають на рівні формули в круглих дужках у крайньому правому положенні на рядку. Пояснення значень символів і при необхідності числових коефіцієнтів, що входять до формули, слід наводити безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Пояснення кожного символу або числового коефіцієнта слід давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом "де" без двокрапки. Пояснення окремих символів відокремлюються крапкою з комою.

Посилання на літературні джерела наводять після їх використання за текстом у квадратних дужках.

Відповідно оформлений курсовий проект у встановлені навчальним планом строки надається керівнику на перевірку. Керівник за умови відсутності грубих помилок та зауважень оцінює першу та другу складову загального оцінювання та допускає студента до захисту курсового проекту.

Максимальна оцінка курсового проекту складає 30 балів. До загального балу оцінювання входить:

- відповідність оформлення курсового проекту встановленим вимогам - 5 балів;

- повнота розкриття теми курсового проекту та правильність розрахунків - 10 балів;

- захист курсового проекту - 15 балів.

Захист проводиться комісією, яку назначає завідувач кафедри. Комісія оцінює захист та виставляє інтегральну оцінку за курсовий проект.

## 1 Порядок виконання курсового проекту

Курсовий проект повинен мати наступну структуру:

Вступ, у якому стисло описується актуальність теми курсового проекту.

Вказується мета і зміст проекту.

Основна частина, що складається з наступних розділі:

- короткий опис можливостей підприємства – резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз);
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків.

Заключення, у якому стисло викладаються основні результати проведеного аналізу.

Список використаної літератури

## 2 Структура та зміст курсового проекту

### 2.1. Резюме. Короткий опис можливостей підприємства

Резюме - це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом з декількох сторінок. На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому необхідно зазначити в резюме коротку, ясну й важливу інформацію про проект. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні запитання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика фірми, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства і держави від реалізації проекту, співінвестори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також коротко (таблиця): обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризику.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

Цей розділ, на жаль, часто недооцінюється розробниками, хоча він є одним з найважливіших розділів плану, тому що може викликати (чи ні) інтерес читача - потенційного інвестора.

Контрольний список питань для складання короткого опису.

*Бізнес:*

- коротка історія бізнесу, що описує період його створення і росту;
- короткий опис існуючої стадії розвитку бізнесу й середовища, в якому він ведеться;



- короткий опис розподілу акцій, відповідальності й т.д., участі керівництва в прийнятті стратегічних рішень;
- короткий опис цілей бізнесу (наприклад, вказівки про додану вартість продукції при переробці й маркетингу);
- опис того, як було вирішено здійснювати пропонований бізнес-план і куди це може привести підприємство.

*Продукція:* короткий опис того, що робить продукцію унікальною, і тих відмінних рис, які ставлять її поза конкуренцією відносно ціноутворення й/або якості й/або тривалості поставок сировини.

*Ринок:*

- існуюча місткість ринку, ріст;
- внутрішній й/або міжнародний;
- канали розподілу;
- прогнозований ріст;
- передбачувана частка ринку (за підтвердженими оцінками).

*Керівництво й персонал:*

- наскільки укомплектований штат;
- який освітній рівень;
- який рівень безробіття в даній області бізнесу;
- короткий опис наявного досвіду (підкреслити сильні сторони).

*Фінансування:*

- опис точних цілей необхідного фінансування;
- прогнозування доходів і чистого доходу після сплати податків на три наступні роки;
- проектування початку надходження прибутку.

## **2.2. Характеристика підприємства**

Наводяться повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ), номер і дата державної реєстрації (перереєстрації), повна назва і юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо), до складу якого входить підприємство, форма власності й правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.

Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності, поглинання інших організацій (установ) та ін.).

Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством й дані про зв'язки між його окремими підрозділами.

Надається інформація про:

- сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства;

- майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення;

- організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність технологій, що використовуються, сучасним вимогам, а також загальні висновки щодо стану підприємства;

- цілі й стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

### **2.3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством**

У цьому розділі наводиться спеціалізація підприємства, прогнозне і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних і вартісних показниках) за звітний рік, структура існуючих витрат підприємства й собівартість щодо кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпеченість матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва тощо.

### **2.4. Характеристика конкурентного середовища**

У цьому розділі надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності, в якій планується реалізувати проект щодо основних аспектів стану сфери, що пов'язана з проектом розвитку підприємства (економічний стан та перспективи розвитку, ситуація з енергоресурсами, існуючий стан з сировиною і матеріалами, а також джерелами їх постачання, стан і тенденції розвитку технології, розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток і зміни ситуації щодо зайнятості, екологія, ситуація у сфері законодавства та ін.).

Характеризується конкурентне середовище, наявність компаній-монополістів або таких, які займають домінуючу позицію у сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства.

Наводиться інформація про підприємства, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) і здійснюють її збут на тих самих ринках, що й підприємство, дається загальна характеристика якісних і кількісних показників виробленої продукції, особливості продукції (послуг) підприємства й пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності.

### **2.5. Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз)**

Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні й свої сильні й слабкі сторони, як правило, з використанням даних SWOT -аналізу.

При здійсненні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед критеріїв, які необхідно враховувати при оцінці

сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі як монополія на певну технологію виробництва, рівень якості і цін, можливості сервісного обслуговування, гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців, швидкість поставки товару і виконання замовлення, надійність поставки визначеного обсягу товару і в потрібні терміни, кваліфікація співробітників, які працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу з найбільш кваліфікованих фахівців і залучає зовнішніх консультантів.

Результати такого аналізу можуть бути подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз конкурентного середовища

Критерій	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		і т. д.	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки		

## 2.6. План маркетингової діяльності

Розділ, присвячений маркетингу, є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо говориться про характер намічуваного бізнесу й способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх.

Підприємець повинен підготувати такий план маркетингу, що здатний пробуджувати думку. Він повинен не просто представити концепцію, але “продати” бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик із привабливими перспективами.

Крім того, розділ має бути написаний у такій манері, що була б зрозуміла широкому колу людей - від менеджерів до членів ради директорів.

У розділі наводять відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подають схему й характеристику існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення.

Наводяться відомості про діяльність підприємства щодо просування виробленої продукції на ринки збуту (наприклад, безкоштовні зразки тощо), використання торговельних знаків, організації продажу продукції (транспортного обслуговування покупців, механізму розрахунків за придбану продукцію), експортної діяльності підприємства з визначенням існуючих і запланованих контрактів та грошових надходжень.

Історія свідчить, що маркетинг є однією з важливих умов на шляху підприємства до успіху. Багато підприємств, які мали звабливий, дійсно потрібний споживачеві товар, зазнали невдачі через неправильний маркетинг або взагалі відсутність такого. Тому при оцінці бізнес-плану велика увага

надається цьому розділу. Якщо не визначена реальна потреба в товарах або послугах, то ніякий талант, ніякі капітали не допоможуть підприємству домогтися успіху в даній області.

Залежно від конкретної ситуації, що складається на ринку з погляду стану попиту, розрізняють кілька типів маркетингу:

◆ Конверсійний маркетинг - пов'язаний з наявністю негативного попиту, тобто із ситуацією, коли більшість споживачів відхиляють даний товар або послугу. Завдання в цьому разі полягають в розробці такого плану маркетингу, який би сприяв зародженню попиту на відповідні товари (послуги).

◆ Стимулюючий маркетинг - пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужність або незацікавленість покупців. План маркетингу повинен визначити причини байдужності й намітити шляхи до її подолання.

◆ Розвиваючий маркетинг - пов'язаний з попитом, що формується, на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Завдання маркетингу полягає в перетворенні потенційного попиту в реальний.

◆ Підтримуючий маркетинг - використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. У цьому разі необхідно проводити продуману політику цін, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу і т.п.

◆ Демаркетинг - застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозиціями. Щоб у споживачів не створилося негативне враження про можливості підприємства задовольнити запити покупців, проводиться підвищення цін, згортання рекламної діяльності й т.п. Одночасно вживаються заходи щодо збільшення випуску продукції, яка користується надмірно високим попитом.

◆ Протидіючий маркетинг - використовується для зниження попиту, що з погляду суспільства розцінюється як ірраціональний.

Основні проблеми, які повинні бути розглянуті в цьому розділі:

- визначення попиту й можливості ринку;
- конкуренція та інші зовнішні фактори;
- стратегія маркетингу;
- стратегія збуту й розподілу;
- стратегія ціноутворення.

### **2.6.1. Визначення попиту й можливості ринку**

У цій частині розділу варто обґрунтувати попит на товар (послугу). Часто корисно починати аналіз ринку з подання загальної картини, що склалася в галузі.

Як нерідко буває при складанні бізнес-плану, якість відповідної інформації залежить від витраченої на її збір енергії. До гарних джерел подібних даних належать торговельні асоціації, література з торгівлі, галузеві дослідження, думки експертів.

Ступінь детальності й доводи, які варто навести, залежать від частки ринку, який потрібно завоювати для досягнення успіху.

Після визначення загальних параметрів ринку слід встановити об'єкти ринку, їхні характеристики й значення. Можна описати ринок з погляду бажаних атрибутів виробу, демографії, географії, особливостей психології.

Аналогічним чином у плані будуть послідовно розглядатися й інші об'єкти ринку. На додаток до опису в плані варто дати оцінку порівняльної привабливості кожного з об'єктів. Які ринки мають першорядне значення? Чому? Чи буде це відносне значення змінюватися із часом?

### **2.6.2. Конкуренція та інші зовнішні фактори**

Майже напевно на діяльність підприємства будуть впливати зовнішні фактори, які воно здатне контролювати лише в незначній мірі або взагалі не здатне це робити. Найбільш значним з них є конкуренція.

1. Ступінь конкуренції. Метою в цьому разі є розгляд того, що може скласти справжню конкуренцію і відповідну реакцію на неї. Можливо вдасться описати конкретні підприємства, продукцію або послуги, які складуть конкуренцію. У таких випадках доцільно вказати профіль кожного конкурента, його сильні й слабкі сторони й можливий вплив, який все це може мати на становлення бізнесу.

2. Майбутні джерела конкуренції. У той час як деякі (звичайно старі) виробництва перебувають у стані стабільності й розвиваються поступово, є безліч динамічних ринків, які перебувають у стані швидкої й безперервної зміни. Часом можна пророчити такі зміни в структурі ринку. Заклопотаність з приводу майбутньої конкуренції особливо важлива при розробці нового продукту або послуги, коли велика ймовірність появи "наслідувачів" у новій галузі.

### **2.6.3. Стратегія маркетингу.**

Визначивши відповідний ринок і його можливості, треба зупинитися на тому, як планований бізнес буде використовувати ці можливості. Повинна бути представлена стратегія маркетингу, що пояснює як бізнес організує проведення своїх планів у життя для досягнення бажаного обсягу продажів. Для цього необхідно приділити увагу кожному з найважливіших інструментів маркетингу, наявних у розпорядженні підприємства.

Стратегія маркетингу полягає у приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку. Відповідно до цього підприємство докладно характеризує наступні положення: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку підприємства, канали розподілу продукції, комунікації.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій з: проникнення на новий ринок, введення нового товару на старий ринок, проникнення з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємство здійснює відповідно до табл. 6.1.

У плані фінансового оздоровлення підприємство повідомляє, хто виконує перераховані вище функції з вказівкою їхніх реквізитів і збутової мережі (склади, магазини, їхнє місцезнаходження і ємкість), а також наводить схеми каналів розподілу на зразок нижчеподаних:

- виробник - споживач;
- виробник - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - оптовий торговець - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - оптовий торговець - дрібнооптовий торговець – роздрібний;
- торговець - споживач.

Наводять характеристики постачальників сировини на підприємство із зазначенням її якості, кількості, ритмічності надходження за регіонами та пропозиції покупця щодо вдосконалення існуючої системи постачання сировини на підприємство, можливостей заміни сировини (низька якість, висока монопольна ціна).

Здійснюють аналіз основних факторів, що впливають на маркетингове середовище.

Таблиця 2.2 - Стратегія розвитку підприємства

Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст (вертикальна інтеграція)	Диверсифікований ріст
Можливості підприємства при існуючих масштабах діяльності	можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі	можливості, що відкриваються за межами галузі
Глибоке проникнення на ринок	регресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників)	концентрична диверсифікованість (поповнення асортименту виробами, схожими на товари підприємства)
Розширення меж ринку	прогресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль системи розподілу)	горизонтальна диверсифікованість (поповнення асортиментів виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів)
Удосконалення товару	горизонтальна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль підприємства-конкуренти)	конгломератна диверсифікованість (об'єднання в рамках однієї управлінської структури (підприємство, корпорація) виробництв, що належать до різних галузей господарства)

#### 2.6.4. Стратегія збуту й розподілу

Необхідно визначити як бізнес має намір довести свої товари й послуги до споживача. Чи звернеться до власної служби збуту або будуть використані дилери, дистриб'ютори, посередники?

У деяких випадках організація мережі з продажу й поширення товару є порівняно нескладною справою й потрібно висвітлити тільки основні моменти. В інші ж дати більше докладний опис.

При власній службі збуту слід вказати, чи потрібна спеціальна підготовка для її працівників. Наприклад, для продажу технічної продукції персонал повинен мати відповідні знання.

Подаються пропозиції щодо вдосконалення каналів збуту і розширення кола споживачів товарів (послуг), засобів реклами, ціноутворення, обґрунтування потреби в таких товарах (послугах) та їх конкурентоспроможності.

У цьому розділі визначають також цінову політику підприємства, яка має забезпечити йому збереження позицій на ринку або проникнення на нього при ефективних показниках діяльності. Ціни мають забезпечити збут продукції, максимізацію прибутку, утримання позицій на ринку.

### 2.6.5. Стратегія ціноутворення

Одним з найважливіших елементів плану маркетингу є ціноутворення. Ціна пов'язана з такими факторами маркетингу, як характеристика й образ товару й підприємства та ін. Ціна на товар повинна мати безпосередній зв'язок з його якістю. Важливо, щоб ціни належним чином відображали рівень якості й імідж підприємства, що воно хоче створити для своєї продукції.

При аналізі використовуваних на підприємствах способів ціноутворення доцільно виходити з наступних положень. Можливу ціну товару можна визначитися, виходячи з:

- \* собівартості продукції;
- \* ціни конкурентів на аналогічний товар або товари-замінники;
- \* унікальних достоїнств товару;
- \* ціни, обумовленої попитом на товар.

На основі собівартості звичайно оцінюється мінімально можлива ціна товару (послуги), що відповідає найменшим витратам.

На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін.

Максимально можлива ціна встановлюється для товарів, що відрізняються високою якістю або унікальними достоїнствами.

Слід також розглянути політику знижок і зміни цін, а також вплив цінової стратегії в цілому на валовий прибуток.

Якщо розроблено детальний прейскурант і він може допомогти рецензенту розібратися в суті, варто навести його в скороченому вигляді. Можна помістити його повністю в додатку.

Представляємо програму продаж (надання) продукції (послуг) по кварталах та роках. Дані надаємо у вигляді опису й табл. 2.3:

Реклама, зв'язки із громадськістю, просування товару. Багато починаючих або тих підприємств, які перебувають на ранній стадії розвитку, не мають значних коштів для реклами, або взагалі їх не мають. Підприємці, наприклад, можуть установлювати контакти з місцевими засобами інформації, які часто пишуть про новий бізнес в окрузі. У такий спосіб можна одержати безкоштовну рекламу.

Таблиця 2.3- Програма продаж (надання) продукції (послуг)

N п/продукції	Види	Дані за роками		Разом
		1	n	

п	(робіт, послуг)	У натуральному вигляді	У грошовому вигляді	У натуральному вигляді	У грошовому вигляді	У натуральному вигляді	У грошовому вигляді
1							
п							
	Усього						

При наявності служби зв'язків з громадськістю (public relations) її завданнями є:

- \* систематичне створення сприятливого відношення до підприємства широких мас населення;
- \* здійснення торговельних презентацій;
- \* проведення інституціональної реклами;
- \* надання консультаційних послуг.

## 2.7. План виробничої діяльності підприємства

Цей розділ готується тільки тими підприємцями, які прагнуть займатися виробництвом товарів. У ньому наводять відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, відповідності діючих технологій сучасним вимогам, машинам та обладнанню з зазначенням кількості й терміну роботи.

Подаються схеми виробничих потоків. Даються пропозиції щодо оновлення машин та обладнання, вдосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі прогресивної техніки й технології.

**Виробнича програма** — це завдання з кількості й асортименту продукції або послуг певної якості, що встановлюється об'єкту планування, виходячи з потреб споживачів і можливостей підприємства.

Наприклад, основними показниками виробничої програми підприємств водопровідного господарства є обсяг піднятої води й обсяг її реалізації споживачам. При цьому:

- вода повинна бути певної якості, відповідати санітарним нормам з погляду наявності різних домішок, мікроорганізмів і т.ін.;
- кількість піднятої води повинна відповідати пропускній спроможності водопровідних споруд, тобто завдання формується, виходячи з наявних потужностей, під впливом попиту.

Особлива роль виробничої програми пов'язана з тим, що на основі її показників розробляють наступні розділи плану. Так, для визначення витрат на придбання сировини, яку треба закупити, необхідно знати обсяг виробництва продукції, її асортимент, питомі витрати сировини на одиницю продукції і її ціну. Фонд оплати праці також залежить від трудомісткості планового обсягу робіт, що визначається у виробничій програмі; загальні витрати і результати господарської діяльності планують, ґрунтуючись на обсягах виробництва і т.п.

Формування показників виробничої програми може бути засноване на двох підходах. Перший полягає в тому, що в основу розрахунків закладається



так зване соціальне замовлення, показники економічної доцільності при цьому відходять на другий план. Цей підхід переважає в підприємствах ЖКГ, які знаходяться в комунальній власності через особливу соціальну значущість їхньої діяльності. Наприклад, підприємства МЕТ перевозять пасажирів, маючи збитки через низький пасажиропотік. Теплопостачальні підприємства продовжують опалювати будинок, незважаючи на неповну оплату мешканцями отриманих послуг і т.ін.

Другий підхід полягає в тому, що в основу розрахунків показників діяльності закладаються економічно доцільні обсяги виробництва, тобто відбувається оптимізація обсягів послуг, що надаються, виходячи з очікуваної ціни, витрат і попиту. Такий підхід характерний для підприємств міського господарства, які працюють в умовах конкуренції.

Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних його виробничих потужностей в розрізі номенклатури виробів і послуг, для яких визначені режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг, а також обсяг продукції, який спроможний "поглинути" відповідний сегмент ринку (табл. 2.4).

Виробнича програма, що розрахована згідно з наявними потужностями, порівнюється з обсягом потреби ринку відповідного виду продукції, визначається необхідний і достатній приріст обсягів продукції.

Таблиця 2.4 - Виробнича програма підприємства

Обсяг випуску продукції, натур. од.	Рік				
	0	1	2	...	n
Продукція-1					
...					
Продукція-і					
Інша					
Реалізація					

### 2.7.1 Розрахунок потреби в основних виробничих фондах

Виходячи з потреб ринку в обсягах продукції, визначають необхідні виробничі потужності та їх приріст (табл. 2.5).

Розрахунок потреби в основних виробничих фондах здійснюють по кожному виду основних фондів, виходячи з нормативів продуктивності.

Таблиця 2.5 - Потреба в основних виробничих фондах

N п/п	Основні фонди, тис. грн.	Рік				
		0	1	2	...	n
		Діючі, тис. грн.	Загальна потреба,	Приріст основних		

			тис. грн.	фондів, тис. грн.			
1	Будівлі, споруди виробничого призначення						
2	Робочі машини й устаткування						
3	Транспортні засоби						
4	Інші						
5	Разом						

Збільшення виробничих потужностей підприємства може здійснюватися як за рахунок використання внутрішніх резервів, так і створення додаткових основних виробничих фондів, зокрема за рахунок введення потужностей від виконання заходів з технічного переоснащення, реконструкції та розширення діючих і будівництва нових потужностей.

Вибирається один або декілька найбільш ефективних для підприємства з точки зору забезпечення потреб ринку варіантів, які складають основу плану технічного розвитку та організації виробництва підприємства.

### 2.7.2. Планування обсягу реалізації продукції

Обсяг реалізації продукції на певну потребу ринку визначають шляхом маркетингових досліджень з метою прогнозування ціни продукції, попит на яку забезпечується збільшенням потужностей підприємства (табл. 2.6).

Розрахунок обсягу реалізації здійснюють, виходячи з кількості продукції, що випускатиметься, і ціни, що визначається попитом на цю продукцію.

Таблиця 2.6 - Планований обсяг реалізації продукції

Назва продукції	Рік					
	0			1	...	n
	обсяг випуску, натур. од.	ціна одиниці продукції, тис. грн.	обсяг продажів, тис. грн.			
Продукція - 1						
Продукція - 2						
...						
Продукція - i						
Інша реалізація						
Разом	x	x				

### 2.7.3. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюють, виходячи з обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції і послуг, що склалися в базовому періоді (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

N п/п	Найменування ресурсів	Рік						
		0				1	...	n
		Кількість, натур. од.	ціна одиниці ресурсів, тис. грн.	Вартість, тис. грн.	вартість перехідного запасу, тис. грн.			
1	Сировина та матеріали							
2	Покупні й комплектуючі вироби							
3	Паливо							
4	Енергія							
5	Разом							

Потреба в матеріальних ресурсах встановлюється методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному вираженні за видами ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховують, виходячи із середнього його значення протягом року, що визначається в днях як середньодобове споживання і розраховується як перехідний запас на кінець року.

Розмір перехідного запасу по  $n$ -му матеріалу (в днях) визначають за формулою

$$T = Q * M / D,$$

де  $Q$  - потреба в  $n$ -му матеріалі;

$M$  - норма перехідного запасу  $n$ -го матеріалу, днів;

$D$  - число днів за рік.

Норма перехідного запасу є сумою середнього, поточного і страхового запасів.

#### 2.7.4. Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

Надають детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказують потребу в іноземних спеціалістах.

Викладають основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховують, як загальну кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво) (таблиця 2.8).

Чисельність працюючих основного виробництва розраховують, виходячи із рівня продуктивності праці та виробничої програми.

При розрахунку чисельності проводять спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховують чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та ін. визначають за штатним розкладом.

Фонд заробітної плати визначають як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятій норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

Таблиця 2.8 - Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

N п/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	n
		потреба, чоловік	середня зарплата, грн.	витрати на заробітну плату, грн.	нарахування на заробітну плату, грн.			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти і службовці							
4	Разом							

### 2.7.5. Кошторис витрат і калькуляція собівартості

Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо за видами продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт). Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів (табл. 2.9).

### 2.7.6. Потреба в додаткових інвестиціях

На етапі розроблення виробничої програми розраховують потребу в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначають напрямки, за якими потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (табл. 2.10).

Потреба в додаткових інвестиціях у табл. 2.10 - це інвестиції, на величину яких не впливають підсумки виробничо-господарської діяльності підприємства, які можуть бути отримані в результаті виконання виробничої програми, тобто приріст основного й оборотного капіталу розраховують без врахування прибутку.

Таблиця 2.9. - Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

N п/п	Найменування показників	Рік			
		0	1	...	n

		на одиницю продукції, грн.	усього тис. грн.			
1	Обсяг реалізації, всього					
2	Собівартість, всього,					
	у тому числі:					
2.1	сировина.					
2.2	матеріали					
2.3	покупні й комплектуючі вироби					
2.4	паливо					
2.5	електрична і теплова енергія					
2.6	фонд заробітної плати робітників					
2.7	фонд заробітної плати спеціалістів і службовців					
2.8	нарахування на фонд заробітної плати					
2.9	амортизація основних виробничих фондів					
2.10	витрати на навчання					
2.11	податок з власників транспортних засобів					
2.12	інші витрати					
3	Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1	дохід від цінних паперів					
3.2	дохід від оренди					
3.3	податок на землю					
3.4	податок на рекламу					
3.5	інші доходи або витрати					
4	Валовий прибуток					
5	Податки і платежі з прибутку					
5.1	податок на прибуток					
5.2	інші податки					
6	Чистий прибуток					

У таблицях за нульовий рік приймається останній звітний рік, він же вважається роком початку вкладення інвестицій. У другій графі табл. 2.10 представляються фактичні дані по зроблених інвестиціях, що відображено в балансі останнього звітного року.

Таблиця 2.10 - Потреба в додаткових інвестиціях

N п/п	Категорія інвестицій	Рік					Потреба в додаткових інвестиціях , тис. грн.	Загальна потреба в інвестиціях , тис. грн.
		0	1		...	n		
			приріст, тис. грн.	всього, тис. грн.				
1	Основний капітал							

1.1	будівлі, споруди виробничого призначення									
1.2	робочі машини й устаткування									
1.3	транспортні засоби									
2	Оборотний капітал									
2.1	запаси та витрати									
2.2	грошові кошти									
3	Разом потреба в інвестиціях									

Підсумки за весь період здійснення проекту визначаються як сума підсумків відповідних граф за роками.

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

## 2.8. Організаційний план

### 2.8.1. Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу

Процес розробки організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу. Закони України передбачають кілька варіантів такої організації. Кожна з форм організації бізнесу має свої переваги й недоліки.

За формою власності майна існують:

- приватні, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили;
- колективні, що ґрунтуються на власності трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариств або громадської організації;
- комунальні, яке засновані на засадах власності відповідної територіальної громади;
- державні (в тому числі казенні), засновані на державній власності.

За правовим статусом і формою господарювання:

○ одноосібні, є власністю однієї особи або родини; вони несуть відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом), Форму одноосібних підприємств мають переважно малі за кількістю працівників фірми;

○ кооперативні (кооперативи), добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. В економіці України функціонують два основні типи кооперативів: виробничі й споживчі. У

перспективі можна очікувати великого поширення кооперативів також і в інших сферах діяльності – науковій, фінансовій, страховій тощо;

- орендні, полягають в тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендарю для здійснення підприємницької діяльності;

- господарські товариства є об'єднаннями підприємців.

Такі товариства поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, командитні й акціонерні.

За технологічною (територіальною) цілісністю і ступенем підпорядкування:

- головні (материнські), особливістю їх є те, що вони контролюють інші фірми;

- дочірні – юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс; материнська фірма строго контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій;

- асоційовані – є формально самостійними, але з різних причин залежать від головної фірми і мусять підпорядковуватися її стратегічним цілям;

- філії – на відміну від дочірніх та асоційованих підприємств не користуються юридичною та господарською самостійністю, не мають власного статуту й балансу, діють від імені і за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву.

### **2.8.2. Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями**

Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями працівників, кваліфікацією (досвідом), необхідною чисельністю, вартістю та джерелами покриття потреб в персоналі рекомендується виконувати в табличній формі.

Переважає більшість потенційних інвесторів упевнені в тому, що ключовим чинником успіху компанії є кваліфікація керуючої команди. Якщо розглядається можливість вкладення капіталу в бізнес, що росте, успіх якого залежить від якості й ефективності здійснюваних операцій, це особливо важливо.

Інвестори не просто купують бізнес із високим потенціалом росту, вони інвестують у команду, що буде управляти цим бізнесом. Потенційні інвестори повинні бути впевнені в спроможностях керуючих реалізовувати можливості компанії з максимальною ефективністю.

У даному розділі повинна бути подана така інформація:

Стислий опис досвіду роботи, спроможностей і рівня кваліфікації ключових менеджерів вашої керуючої компанії (у тому числі стислі автобіографії, повні резюме повинні бути включені в додаток). Опис слабких сторін керуючої команди, з пропозиціями того, як ці недоліки будуть усунуті. У деяких випадках інвестори (наприклад, стратегічні) поряд з фінансуванням сприяють у підвищенні ефективності керування. Організаційно-структурна схема компанії, що ілюструє основні функції і зони відповідальності ключових менеджерів і співробітників.

Інвестиційна пропозиція повинна також включати інформацію про ключових працівників підприємства, від рівня кваліфікації яких залежить успіх компанії на ринку, в тому числі про наукові й інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників і т.п. Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

Крім того, інформація повинна включати: умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників по функціональних областях, наявність профспілки, історію взаємовідносин адміністрації з робітниками (детальна інформація повинна бути подана в додатку). Викладаються основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховується, як загальна кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво) (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

N з/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	n
		потреба, чоловік	середня зарплата, грн.	витрати на зарплату, грн.	нарахування на зарплату, грн.			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти й службовці							
4	Разом							

Чисельність працюючих основного виробництва розраховується, виходячи з рівня продуктивності праці та виробничої програми.

При розрахунку чисельності проводяться спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховується чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та інших визначається за штатним розкладом.

### 2.8.3. Створення організаційної структури управління підприємства

Створення організаційної структури управління підприємства, 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).



Крім того, подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства; систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці.

Фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятій норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

## **2.9. Фінансовий план**

Ключовим розділом бізнес-плану є «Фінансовий план»; особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту.

### **2.9.1. Зміст, завдання і методи фінансового планування**

**Фінансове планування** — це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими й маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. *Метою фінансового планування* є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

Основними завданнями *фінансового планування* є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

Фінансове планування взаємозв'язане з плануванням виробничо-господарської діяльності підприємств. Всі статті фінансового плану підприємства будуються на основі показників виробничого плану (обсягу виробництва продукції, кошторисах витрат на виробництво, капітальних вкладень тощо). Таким чином, виробничий план відіграє головну роль у фінансовому плануванні. Проте процес упорядкування фінансового плану не є арифметичним перерахунком планових виробничих показників у фінансові. Ці два види планування взаємозалежні й впливають один на одного.

За тривалістю дії фінансові плани розрізняють:

- перспективні фінансові плани (на період понад 1 рік);
- поточні (на 1 рік);

—оперативні (на квартал, місяць).

Діяльність, пов'язана із складанням кожного фінансового плану, передбачає виконання певних видів робіт з використанням відповідних методів (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Етапи і методи фінансового планування

№ п/п	Етапи	Методи
1	Аналіз виконання показників фінансових планів за попередній період	Економічний аналіз
2	Розрахунки доходів і видатків на плановий період	Коефіцієнтів, нормативний, економіко-математичні
3	Збалансування доходів і видатків фінансового плану	Балансовий

**Економічний аналіз** – це комплекс досліджень діяльності підприємства, при якому використовуються відповідні джерела інформації, обґрунтування правильності розроблених планів, вивчення окремих елементів економічної роботи, вимір впливу факторів причин і резервів, оцінка роботи і порівняння її результатів з витратами, узагальнення результатів аналізу з розробкою необхідних заходів для покращення роботи підприємства.

Зміст економічного аналізу тісно пов'язаний з розвитком і вдосконаленням системи управління. Для того, щоб економічний аналіз виконував свої функції, він повинен відповідати певним вимогам: оцінювати роботу підприємства відповідно до перспектив розвитку, забезпечити об'єктивну оцінку діяльності підприємства, мати систематичний характер.

Під методом економічного аналізу розуміють спосіб підходу до вивчення господарських процесів у становленні й розвитку. Характерною особливістю методу економічного аналізу є:

- використання системи показників, що всебічно характеризують господарську діяльність,
- вивчення причин змін цих показників,
- вивчення і вимір взаємозв'язків між цими показниками з метою підвищення соціально-економічної ефективності соціально-господарських об'єктів.

Метод економічного аналізу базується на загальнонаукових, формально-логічних і діалектико-логічних законах і категоріях.

Економічний аналіз використовує практично всі методи й прийоми, що застосовуються в економічних дослідженнях:

- порівняння - найбільш розповсюджений прийом аналізу. Існує декілька видів порівняння - за планом, з минулим періодом, з кращими зразками, із середніми значеннями;
- групування - розподіл сукупності одиниць спостережень за однорідними суттєвими для них ознаками. При групуванні економічних процесів використовують такі ознаки - форма власності, призначення продукції;

- абсолютні й відносні величини - в результаті зведення первинного статистичного матеріалу одержують абсолютні величини, на базі яких розраховують відносні величини;
- середні величини - відображають характеристику економічних явищ за однією ознакою;
- метод різниць - полягає в тому, що при проведенні факторного аналізу і розрахунку впливу кожного фактора, оцінка одного з факторів розраховується як різниця загального впливу і суми впливу всіх розрахованих факторів;
- індексний метод - використовується у випадку, коли початкові величини представлені не абсолютними величинами, а відносними, тобто індексними;
- деталізація - прийом розподілу загальних величин на складові частини.

**Метод коефіцієнтів**, або екстраполяції передбачає розповсюдження встановлених у минулому тенденцій на майбутній період або розповсюдження вибіркового даних на іншу частину сукупності досліджуваних об'єктів, які самі не були досліджені. Цей метод використовується при індексації вартості основних фондів, дооцінці товарно-матеріальних цінностей в зв'язку з інфляцією, при плануванні прибутку, величини власних оборотних коштів та ін. Перевага методу коефіцієнтів полягає в його простоті, водночас цьому методу притаманний суттєвий недолік. Справа в тому, що разом з коефіцієнтами, які використовуються при плануванні фінансових показників, механічно на наступний період переносяться всі недоліки, що мали місце в попередній період; внутрішні резерви, як правило, не вишукуються.

**Нормативний метод.** Суть цього методу фінансового планування полягає в тому, що на основі встановлених фінансових норм і техніко-економічних нормативів розраховується потреба господарського суб'єкта у фінансових ресурсах і визначаються джерела цих ресурсів. Норми й нормативи бувають галузевими, регіональними та індивідуальними.

Нормативний метод є більш ефективним при умові, що норми й нормативи відповідають наступним вимогам: вони мають бути науково обґрунтованими, прогресивними (орієнтованими на кращий досвід), тривалої дії, стабільними.

**Економіко-математична модель** — це точний математичний опис факторів, що характеризують структуру й закономірності зміни даного економічного явища і здійснюються за допомогою математичних прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків). Моделювання може будуватися за функціональним й кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів, виходячи з різних умов і шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану. Цей спосіб уможливує знайдення кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками й факторами, які їх визначають.

**Балансовий метод** його зміст полягає в тому, що не тільки балансуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття. При цьому використовуються різні способи:

нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичного моделювання. У сучасних умовах цей метод набуває особливого значення тому що всі видатки підприємств залежать від зароблених коштів; підприємства стали повністю самостійними і повинні розраховувати тільки на власні надходження, а не на допомогу держави чи міністерства.

При використанні розрахунково-аналітичного методу планові показники розраховують на підставі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за базу, та індексів їх зміни в плановому періоді.

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

- максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- максимум збереження фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- мінімум поточних витрат;
- мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

Основу перспективного фінансового планування становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один з варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Результатом перспективного фінансового планування є розробка трьох основних документів:

- 1) прогноз звіту про доходи і видатки;
- 2) прогноз руху грошових коштів;
- 3) прогноз балансу активів та пасивів підприємства.

Крім того, у фінансовому плані наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання (залучення кредитів, фінансовий лізинг, акціонерний чи пайовий капітал тощо), звіт про фінансові результати та їх використання, звіт про фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний рік.

Вказують напрями інвестування (капітальне будівництво, придбання основних засобів, придбання інших необоротних активів, придбання нематеріальних активів, модернізація, модифікація (добудова, реконструкція основних засобів).

### **2.9.2. Прогноз звіту про доходи й видатки**

*План доходів і видатків* має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів підприємства від започаткованої бізнесової 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 (робіт, послуг);

- собівартість проданих товарів (робіт, послуг) — усього, зокрема: матеріальні витрати й 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 підприємства й 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.

У плані необхідно подати структуру доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (в процентах до загального обсягу продажу товарів(робіт, послуг)), а фінансові показники навести в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та інших двох років.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» необхідно спрогнозувати майбутні обсяги продажу товарів (робіт, послуг) з помісячним розподілом для першого року і поквартальним — для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу має бути з прогнозованим окремо по кожному виробу (послуги, роботі) й по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів (робіт, послуг) у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції (див. табл. 2.13).

Прогнозування обсягів реалізації враховує результати маркетингових досліджень - розглядається очікуваний щорічний приріст виробництва продукції, а також можливості підприємства, тобто виробничі потужності. Оцінка приросту виробництва продукції повинна виходити з аналізу перспектив розвитку галузі й ретроспективних тенденцій розвитку підприємства.

Таблиця 2.13 - Прогноз звіту про доходи й видатки

№ п/п	Найменування показника	Квартали				Разом на рік
		1	2	3	4	
1	Валова виручка від реалізації					
2	Мінус ПДВ					
3	Чиста виручка від реалізації					

4	Операційні видатки:					
5	Сировина та матеріали					
6	Заробітна плата					
7	Амортизація					
8	Зарплата адміністративного персоналу					
9	Оренда обладнання та/або приміщень					
10	Ремонт обладнання та/або приміщень					
11	Зв'язок та канцтовари					
12	Комунальні послуги					
13	Транспортні та/або відряджувальні видатки					
14	Послуги інших організацій					
15	Інші податки					
16	Маркетинг/реклама					
17	Інші					
18	Усього операційних видатків					
19	Виплата процентів за кредит					
20	Прибуток до сплати податків					
21	Податок на прибуток					
22	Чистий прибуток					
23	Погашення кредиту					
24	Амортизація					
25	Чистий потік грошових коштів (22+24-23)					
26	Акумуляований потік грошових коштів	25 по 1 кв.	25 по 2 кв.+26 по 1 кв.	25 по 3 кв. +26 по 2 кв.	25 по 4 кв.+26 по 3 кв.	

Або

Таблиця 2.14 - Прогноз фінансових результатів

N п/п	Показники	Рік											Всього	
		1				2				3	...	n		
		1	2	3	4	1	2	3	4					
1.	Виручка від реалізації													

1.1	обсяг реалізації у натуральному виразі																			
1.2	ціна одиниці продукції																			
2.	Витрати на виробництво реалізованої продукції																			
3.	Результат від реалізації																			
4.	Результат від іншої реалізації																			
5.	Доходи й витрати від позареалізаційних операцій																			
6.	Валовий прибуток																			
7.	Платежі в бюджет від прибутку																			
8.	Чистий прибуток (рядок 6 - рядок 7)																			

Оцінка щорічного росту цін на продукцію підприємства ґрунтується на макроекономічних і галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін у макроекономічних та галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін за минулі роки (для прогнозних розрахунків використовуються дані Держкомстату).

Доходи від операційної діяльності включають:

- чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг);
- інші операційні доходи.

Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) - це виторг від прогнозованого обсягу реалізації товарів (робіт, послуг) за вирахуванням податку на додану вартість, акцизного збору, інших вирахувань з доходу. Величина чистого доходу залежить від:

- прогнозованого обсягу товарообороту;
- розміру ставок податків і зборів, які включаються в ціну товарів (робіт, послуг) згідно чинного законодавства;
- інших вирахувань з доходу.

Податок на додану вартість, акцизний збір та інші непрямі податки, які включаються в ціну товарів (робіт, послуг), платники податку прогнозують, виходячи з обсягів поступлення і реалізації товарів (робіт, послуг) за джерелами їх надходження та чинного законодавства з оподаткування і ціноутворення. Із зниженням ставок податків і зборів величина і рівень чистого доходу зростуть, що збільшує вірогідність збільшення товарообороту за рахунок зниження цін на товари і послуги.

Валовий прибуток від реалізації товарів (робіт, послуг) за своєю економічною сутністю - це очікувана величина реалізованих торговельних надбавок, яка призначена на покриття операційних витрат і формування прибутку від операційної діяльності. Тому величина валового прибутку не може бути довільною, а підлягає техніко-економічному обґрунтуванню.

Основними чинниками впливу на величину прогнозованого валового прибутку від реалізації товарів (робіт, послуг) є величина і рівень:

- чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг);
- собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг);

- операційних витрат;
- прибутку від операційної діяльності підприємства.

У процесі планування необхідно досягти балансової ув'язки між названими показниками, а саме

$$ЧД - С = ОВ + ПО, \quad (2.1)$$

де *ЧД*- чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг);

*С* - собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг);

*ОВ* - операційні витрати;

*ПО* - прибуток від операційної діяльності.

Формула (2.1) вказує на тісний взаємозв'язок між валовим прибутком і показниками: *ЧД*, *С*, *ОВ*, *ПО* і що величина та рівень валового прибутку (*ВП*) можуть бути визначені двома способами:

1) як різниця між величиною або рівнем чистого доходу (*ЧД*) і собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг) за формулою

$$ВП = ЧД - С, \quad (2.2)$$

2) як сума величини або рівня операційних витрат і прибутку від операційної діяльності за формулою

$$ВП = ОВ + ПО. \quad (2.3)$$

З формули (2.2) випливає, що величина і рівень валового прибутку знаходиться у прямій залежності від собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг). Для забезпечення покриття операційних витрат і формування прибутку від операційної діяльності необхідно, щоб рівень собівартості в % до товарообороту був прогнозованим, тобто

$$С = ЧД - ВП. \quad (2.4)$$

Виходячи з формул (2.1), (2.2), 2.3) слід зазначити, що планову величину валового прибутку необхідно визначати за формулою (2.3), економічно обґрунтовуючи величину операційних витрат і прибутку й балансово ув'язувати її з величиною валового прибутку, визначеного за формулою (2.2).

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку безбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції (робіт, послуг) бізнесу повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, зв'язані з її виготовленням і реалізацією. Точка безбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати підприємства окупились за рахунок його доходів. Вона може бути розрахована за формулою

$$Тбз = В_{зун} / (Ц_{пр} - В_{нз}), \quad (2.5)$$



де  $T_{бз}$  - точка беззбитковості (кількість одиниць продукції);

$V_{зуп}$  – загальні умовно-постійні витрати, грош. од.;

$C_{пр}$  - продажна ціна за одиницю продукції, грош. од.;

$V_{пз}$  - питомі змінні витрати, грош. од.

### 2.9.3. Рух грошових коштів внаслідок фінансової діяльності підприємства

*Мета складання звіту про рух грошових коштів* – надання користувачам фінансової звітності повної, правдивої та неупередженої інформації про зміни, що відбулися у грошових коштах підприємства і їх еквівалентах (надалі – грошові кошти) за звітний період.

Еквівалентами грошових коштів є короткострокові фінансові інвестиції, які можуть бути вільно конвертовані у відому суму коштів і мають незначний ризик щодо зміни вартості.

Під *грошовими потоками* розуміють надходження та вибуття грошових коштів. Підприємство розгорнуто наводить суми надходжень і видатків, що виникають у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Визначення руху грошових коштів у результаті інвестиційної та фінансової діяльності не потребує складних розрахунків і формується безпосередньо з аналізу бухгалтерських документів за прямим методом.

Підставою для розрахунків грошових надходжень і грошових виплат є облікові реєстри й статті звітних форм: Звіту про фінансові результати і Балансу.

Наводимо аналіз впливу операцій на грошові кошти в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Аналіз впливу операцій на грошові кошти у результаті операційної діяльності подано у табл. 2.15.

Аналіз впливу операцій на грошові кошти у результаті інвестиційної та фінансової діяльності подано відповідно у табл. 2.16 та 2.17.

Чистий рух грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності на підставі аналізу впливу операцій на грошові кошти та їхні еквіваленти визначається за рівнянням, поданим на рис. 2.1.

Таблиця 2.15 - Аналіз впливу операцій на грошові кошти в результаті операційної діяльності

№ п/п	Тип операції	Зміна в грошових коштах
1	<i>Операційна діяльність</i>	
1.1	Продаж продукції (товарів), надання послуг за грошові кошти	+
1.2	Продаж продукції (товарів), надання послуг з наступною оплатою	0

1.3	Погашення дебіторської заборгованості	+
1.4	Визнання та списання собівартості реалізованої продукції (товарів) , наданих послуг	0
1.5	Придбання запасів за грошові кошти	-
1.6	Придбання запасів з наступною оплатою	0
1.7	Погашення кредиторської заборгованості	-
1.8	Нарахування операційних витрат	0
1.9	Сплата операційних витрат	-
1.10	Нарахування податків	0
1.11	Сплата податків	-
1.12	Нарахування відсотків	0
1.13	Сплата відсотків	-
1.14	Витрати майбутніх періодів	-
1.15	Списання витрат майбутніх періодів на відповідний звітний період	0
1.16	<b>Нарахування амортизації</b>	0

Таблиця 2.16 - Аналіз впливу операцій на грошові кошти в результаті інвестиційної діяльності

№ п/п	Тип операції	Зміна в грошових коштах
2	<i>Інвестиційна діяльність:</i>	
2.1	Придбання необоротних активів за грошові кошти	-
2.2	Придбання необоротних активів з наступною оплатою	0
2.3	Продаж необоротних активів	+
2.4	Придбання цінних паперів інших підприємств, які не є грошовими еквівалентами	-
2.5	Продаж цінних паперів інших підприємств, які не є грошовими еквівалентами	+
2.6	<b>Надання позики</b>	-
2.7	Отримання відсотків	+
2.8	Отримання дивідендів	+

Таблиця 2.17 - Аналіз впливу операцій на грошові кошти у результаті фінансової діяльності

№ п/п	Тип операції	Зміна в грошових коштах
3	<i>Фінансова діяльність</i>	
3.1	Отримання довгострокової або короткострокової позики	+
3.2	Погашення довгострокової або короткострокової позики	-
3.3	Випуск та продаж простих та привілейованих акцій	+

3.4	Викуп та анулювання простих та привілейованих акцій	-
3.5	Сплата дивідендів грошовими коштами	-
3.6	Конвертація акцій	0
3.7	Перекласифікація довгострокової позики в короткострокову	0

Примітки до табл. 2.15-2.17:

“0” Операція не впливає на грошові кошти

“+” Операція призводить до збільшення грошових коштів

“-” Операція призводить до зменшення грошових коштів

Визначення чистого руху грошових коштів та їхніх еквівалентів на підставі аналізу впливу операцій на грошові потоки має певні переваги.

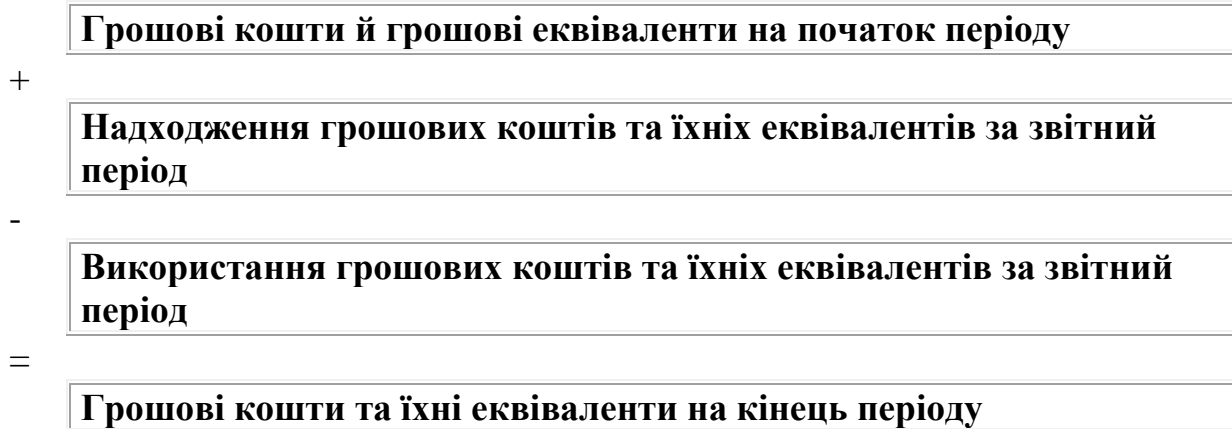


Рис. 2.1 - Алгоритм розрахунку стану грошових коштів та їхніх еквівалентів на підставі аналізу впливу операцій на грошові надходження та виплати.

По-перше, розрахунок руху грошових коштів базується на даних облікових реєстрів і не передбачає використання статей Звіту про фінансові результати та Балансу.

По-друге, такий розрахунок є простим, оскільки з реєстрів вибираються та накопичуються окремо надходження і витрати грошових коштів.

По-третє, інформація про грошові потоки формується оперативно і може бути підготовлена на певну дату.

По-четверте, інформація про грошові потоки може бути використана при складанні Звіту про рух грошових коштів для внутрішніх потреб і для зовнішніх користувачів.

План руху грошових потоків формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях та виплатах грошових коштів. У певні періоди діяльності підприємства виплати готівки можуть перевищувати її надходження або навпаки. У таких випадках вирішується питання про потреби в додаткових інвестиціях і джерел фінансування (покриття) цієї потреби. Шляхом зіставлення розрахованої потреби в додаткових інвестиціях визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів (табл. 2.17).

Як джерела фінансування розглядаються:

**акціонерний капітал** - якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства ( $n$  років);

**залучений капітал** - якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки).

Щодо банківських кредитів тут необхідно надати змістовну інформацію про можливість отримання таких ресурсів, про процентну ставку, період повернення, графік повернення, можливі гарантії та інші можливості рефінансування (див. табл.2.18) інші джерела фінансування.

Таблиця 2.18 - Потреба в додаткових інвестиціях і формування джерел фінансування

N п/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн.	Рік			Усього	N п/п	Джерела фінансування, тис. грн.	Рік			Усього
		1	...	n				1	...	n	
1	Основний капітал					1	Акціонерний капітал				
1.1	будинки, споруди виробничого призначення					2	Залучений капітал				
						2.1	довгострокові кредити				
						2.2	довгострокові позики				
1.2	робочі машини та обладнання					2.3	короткострокові кредити				
						2.4	короткострокові позики				
1.3	транспортні засоби					3	Інші джерела фінансування				
1.4	інші										
2	Оборотний капітал					3	Інші джерела фінансування				
2.1	запаси і витрати										
2.2	кошти										
3	Разом потреба в додаткових інвестиціях					4	Разом джерела фінансування				

На основі виробничої програми, розрахованої в складі прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дисконтованих грошових потоків. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду ( $n$  років).

Зіставлення розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування і нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми

доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту.

Побудова моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків (див. табл. 2.19).

При оцінці ефективності вкладень у функціонуюче підприємство слід враховувати, що одержувані грошові потоки є результатом функціонування усіх раніше вкладених інвестиційних ресурсів, величина яких визначається за балансом підприємства на останню звітну дату.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності являє собою суму надлишку (нестатку) коштів, отриманих у результаті зіставлення надходжень і відрахувань коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображаються у звітності про фінансові результати діяльності підприємства і складаються з прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування і крім того потрібні коригування на зміни деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних коштів).

*Ставка дисконту ( $r$ )* - це норма прибутку, який інвестори звичайно одержують від інвестицій аналогічного змісту й ступеня ризику. Це необхідний інвесторам рівень прибутковості інвестицій.

*Чиста поточна приведена вартість (NPV)* - це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами й майбутніми надходженнями, приведеними в еквівалентні умови, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і витратами коштів. NPV показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі:

- позитивне значення NPV показує, що грошові надходження перевищують суму вкладених коштів, забезпечують одержання прибутку вище необхідного рівня доходності;

- негативне значення NPV показує, що проект не забезпечує одержання очікуваного рівня доходності.

*Внутрішня норма доходності* (внутрішній граничний рівень доходності - IRR) - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Таблиця 2.19 - Модель дисконтованих грошових потоків

N п/п	Показники	Рік										
		0	1				2				...	n
		квартал				квартал						
		1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Чистий прибуток (п.8 табл. 11)											
2	Чистий грошовий потік, усього: (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 +(-) ряд. 2.3 -(+) ряд. 2.4 - ряд. 2.5 + ряд. 2.6 - ряд. 2.7 - ряд. 2.8)											
2.1	чистий прибуток											

2.2	знос																		
2.3	ріст (погашення) кредиторської заборгованості																		
2.4	ріст (погашення) дебіторської заборгованості																		
2.5	виплата відсотків по кредитах, позиках																		
2.6	кошти від продажу основних засобів																		
2.7	капіталовкладення																		
2.8	приріст оборотного капіталу																		
3	Залишок коштів на початок періоду																		
4	Накопичена готівка на кінець періоду (ряд. 2 + ряд. 3)																		
5	Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості при обраній ставці дисконту*																		
6	Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків (ряд. 2 x ряд. 5)																		
7	Сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків																		
8	Залишкова (ліквідаційна) вартість за межами планового періоду (n років)																		
9	Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планового періоду при коефіцієнті дисконтування для кінця року**																		
10	Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)																		

*Примітки:*

\* Розрахунки проводяться з урахуванням ставки дисконту, розрахованої на квартал.

\*\* Коефіцієнт поточної вартості (коефіцієнт дисконтування) грошових потоків за межами планованого періоду розраховують на кінець року за формулою:

$$k = \frac{1}{(1 + r)^n},$$

де  $n$  - число років;

$r$  - обрана ставка дисконту.

Коефіцієнти поточної вартості грошових потоків планованого періоду розраховують для середини року за формулою:

$$k = \frac{1}{(1 + r)^{n-0.5}}.$$

Розрахунки до моделі дисконтованих грошових потоків здійснюються в наступній послідовності:

1) Величина чистого прибутку переноситься з табл. 2.14 рядок 8 у табл. 2.19.

2) Чистий грошовий потік (рядок 2 табл. 2.19) розраховується в такий спосіб: величина чистого прибутку коректується на суму нарахованого зносу (рядок 2.1 + рядок 2.2), табл. 2.19.

Оцінка зносу, що нараховується, ґрунтується на:

- аналізі активів;
- даних про величину активів за останній звітний рік (включаючи інфляцію);
- величині чистого приросту основних коштів відповідно до моделі (наприклад, якщо відповідно до моделі капіталовкладення перевищили знос, він повинен відповідним чином зрости).

Нарахований знос може також розраховуватись як частка від обсягу реалізованої продукції на основі аналізу ретроспективних тенденцій:

- плюс ріст заборгованості або мінус її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + 2.2 +(-) рядок 2.3), табл. 2.19;

- мінус ріст дебіторської заборгованості або плюс її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4), табл. 2.19;

- мінус величина виплачуваних відсотків по кредитах, не врахованих у собівартості реалізованої продукції (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 - рядок 2.5), табл. 2.19, при цьому величина виплачуваних відсотків ґрунтується на величині непогашеної заборгованості й вартості позикових коштів (ставки відсотка);

- плюс величина коштів, отриманих від продажу основних засобів (рядок 2.1 +рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 - рядок 2.5 + рядок 2.6), табл. 2.19;

- мінус намічувані капітальні вкладення (рядок 2.7, табл. 2.19), які потрібні для підтримки в робочому стані діючих виробничих потужностей або введення в експлуатацію додаткових виробничих потужностей, необхідних для досягнення темпів росту, передбачених у прогнозі. Якщо темпи зростання виробництва вже стабілізувалися і введення нових потужностей не потрібне, капіталовкладення направляються тільки на заміну поточних активів у міру їхнього зносу - витрати на придбання устаткування, будинків і споруд з метою розширення підприємства не здійснюються. Коли точний розрахунок зробити неможливо, капіталовкладення можуть бути прийняті рівними зносу, оскільки якщо взяти досить довгий період часу (більше п'яти років), величина зносу дорівнюватиме резервам, що вимагаються для заміни поточних активів;

- мінус приріст оборотного капіталу (рядок 2.8, табл. 2.19), який розраховують виходячи з величини необхідного оборотного капіталу на кожний плановий рік.

Необхідний оборотний капітал у процентному вирахуванні розраховують виходячи з величини тієї частини виручки від реалізації (розраховуючи на 1

гривню), що направляється на інвестування в оборотний капітал (товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість і т. д.). Він ґрунтується на аналізі потреби підприємства в оборотному капіталі за минулі роки, а також на аналізі типової величини оборотного капіталу на аналогічних підприємствах.

У міру росту підприємства деяка частина його грошового потоку повинна направлятися на фінансування закупівель товарно-матеріальних запасів і т. д. Ця величина називається потребою підприємства в додатковому оборотному капіталі й розраховується, виходячи з установленого процентного співвідношення від виручки.

Необхідний оборотний капітал являє собою оборотні кошти, які повинно мати підприємство на початок періоду. Його величина розраховується як добуток виручки від реалізації і необхідного оборотного капіталу (у процентному вираженні) на планований рік.

Поточний оборотний капітал можна знайти в останньому доступному на дату оцінки балансовому звіті. Величина поточного оборотного капіталу розраховується як різниця між поточними активами й поточними зобов'язаннями.

Величину надлишку (дефіциту) оборотного капіталу можна розрахувати, зіставивши необхідний оборотний капітал і наявні оборотні кошти. У разі дефіциту оборотного капіталу його варто додати до величини потреби у фінансуванні, оскільки ця величина являє собою кошти, які повинні бути вкладені в підприємство з метою забезпечення його безперебійного функціонування в майбутньому.

3) Залишок коштів на початок періоду (рядок 3, табл. 2.19) показує розмір готівки підприємства на початок поточного періоду.

4) Накопичена готівка (рядок 4, табл. 2.18) визначається сумою рядків 2, 3, табл. 9.7.

Накопичена готівка на кінець періоду розраховується як сума залишку коштів на початок періоду й чистого грошового потоку, сформованого протягом періоду.

5) Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості розраховується на основі обраної ставки дисконту (рядок 5, табл. 2.19).

6) Поточна вартість грошових потоків за роками визначається шляхом множення величин чистого грошового потоку кожного року на розрахований коефіцієнт поточної вартості для середини року (рядок 2 x рядок 5, табл. 2.19). Для діючого підприємства величина раніше інвестованих коштів приймаються рівною підсумку активу балансу на останню звітну дату, тобто на кінець нульового року, що відображається в моделі дисконтованих грошових потоків по рядку "капіталовкладення" зі знаком мінус.

Залишок коштів на початок періоду для нульового року не вказується, накопичена готівка відповідає даним балансу на кінець нульового року.

8) Сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду розраховується шляхом підсумовування поточних вартостей грошових потоків за весь планований період, включаючи звітний (нульовий) рік (рядки 6, 7, табл. 2.19).



9) Залишкова вартість (рядок 8, табл. 2.19) розраховується двома способами:

для підприємства, яке продовжує виробничу діяльність за межами планованого періоду, - як вартість всіх грошових потоків за межами планованого періоду ( $n$  років) і визначається наступним чином:

а) передбачається, що темпи приросту грошового потоку стабілізуються за межами планового періоду ( $q$ );

б) грошовий потік першого року після прогнозного періоду ( $(n + 1)$ -го року) - (CF) розраховується як добуток  $n + 1$  грошового потоку останнього року прогнозного періоду (CF) на темп росту  $(1 + q)$ ;

в) залишкова вартість грошових потоків за межами планованого періоду розраховується як частка від поділу грошових потоків у залишковий період (CF) на різницю між  $n + 1$  ставкою дисконту ( $r$ ) і темпом приросту грошових потоків ( $q$ ):

$$\text{Залишкова вартість} = \frac{CF(1 + q)}{r - q} .$$

На основі припущення про продаж підприємства по закінченні планованого періоду залишкова вартість приймається рівною ліквідаційній.

Залишкова (ліквідаційна) вартість повинна бути дисконтована з коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості), розрахованим для кінця року на відміну від грошових потоків планованого періоду, які дисконтуються з коефіцієнтом дисконтування для середини року.

Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планованого періоду ( $n$  років) (рядок 9, табл. 2.19) визначається шляхом множення величини залишкової вартості за межами планованого періоду (рядок 8, табл. 2.19) на коефіцієнт поточної вартості (рядок 5, табл. 2.19)  $n$ -го року.

Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) визначається як сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду і поточної (дисконтованої) вартості залишкової (ліквідаційної) вартості за межами планованого періоду (рядок 10, табл. 2.19). При ненегативному значенні чистої поточної (дисконтованої) вартості приймається рішення щодо коригування проекту.

Внутрішня норма доходу (внутрішній граничний рівень доходності - IRR) - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Коефіцієнт внутрішньої норми доходу (IRR) також характеризує доцільність вкладення коштів у даний проект підприємства: якщо IRR перевищує або дорівнює необхідному рівню доходності (ставці дисконту -  $r$ ), проект може бути прийнятий до розгляду. Розрахунок коефіцієнта внутрішньої норми доходу здійснюється або методом підбору при різних ставках дисконту,

спрямовуючи величину чистої приведенної вартості до нуля, або на фінансовому калькуляторі при використанні моделі cash flow.

Дисконтний (динамічний) період окупності проекту визначається як період часу, після закінчення якого сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків (табл. 2.19, рядок 6), представлена наростаючим підсумком, стає ненегативною величиною, тобто дисконтовані грошові потоки доходів рівняються дисконтованим грошовим потокам витрат.

#### 2.9.4. Прогноз балансу активів і пасивів підприємства

На базі даних виробничої програми і фінансового плану заповнюється агрегована форма прогнозного балансу (див. табл. 2.20) за роками планованого періоду, за даними якого розраховуються коефіцієнти: поточної ліквідності й забезпеченості власними коштами (див. табл. 2.21).

Плановий баланс - це фінансовий документ, в якому всі кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого - за джерелами фінансування на певну дату. Він відображає співвідношення між ресурсами (активами) підприємства та його зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами).

Таблиця 2.20 - Агрегована форма прогнозного балансу

Актив	Код ряд- ка	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:					
						нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
запаси											
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				

Таблиця 2.21 - Розрахунок коефіцієнтів поточної ліквідності й забезпеченості власними коштами на основі агрегованої форми прогнозного балансу

Найменування коефіцієнтів	Рік				
	0	1	2	...	n
Коефіцієнт поточної ліквідності (сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів/поточні зобов'язання)					
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів мінус необоротні активи/оборотні активи)					

На підставі отриманих результатів формується табл. 2.33 Коефіцієнти аналізуються з метою встановлення відповідності їхнім нормативним значенням.

Дана таблиця використовується з метою контролю за змінами показників за період, що відповідає строку реалізації бізнес-плану. Будь-який взятий окремо показник балансу, звіту про доходи й видатки або звіту про рух готівки мало про що свідчить. Проте коли ці показники розглядаються у співвідношенні один з одним, з'являється можливість докладніше оцінити результативність реалізації бізнес-плану.

Розрахунки фінансових коефіцієнтів передбачають співставлення двох або більше показників.

Таблиця 2.22 - Зведена таблиця фінансових показників

N п/п	Коефіцієнт	0	рік 1	рік 2	рік 3	Нормативне значення показника	Характеристика показника
1	Коефіцієнти ліквідності						Ліквідність – це здатність своєчасно оплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування і зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів
1.1	коефіцієнт поточної ліквідності: сума оборотних активів, витрати майбутній періодів / поточні зобов'язання					1,5	За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань організація може покрити за рахунок реалізації поточних активів
1.2	коефіцієнт абсолютної ліквідності: сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання					0,2 - 0,35	За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань організація може покрити в найближчий час.
1.3	коефіцієнт покриття: оборотні активи / позиковий капітал					> 1	
2	Коефіцієнти фінансової стійкості						
2.1	коефіцієнт концентрації власного капіталу: власний капітал / баланс					> 0,5	Характеризує частку власника проекту в загальній сумі засобів авансованих у проект
2.2	коефіцієнт фінансової залежності: баланс / сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів					= 2	Коефіцієнт вимірює частку позикового капіталу в загальній сумі активів компанії.
2.3	коефіцієнт маневреності власного капіталу: власний капітал мінус необоротні активи / власний капітал					> 0,1	Характеризує частку власних оборотних засобів, яка знаходиться у формі коштів

2.4	коефіцієнт концентрації позикового капіталу: позиковий капітал / баланс				< 0,5	Характеризує частку залучених засобів в загальній сумі активів, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість організації, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал
2.5	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів: довгострокові пасиви / сума довгострокових пасивів плюс власний капітал				зростання показника в динаміці - негативна тенденція	Характеризує структуру капіталу
2.6	коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів: позикові кошти / власний капітал				збільшення показника - зниження фінансової стійкості	Показує здатність організації повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу
3	Коефіцієнти ділової активності	Характеризують результативність та ефективність поточної виробничої діяльності				
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				--	-
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					--/–	-
3.5	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості: собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості					--/–	-
3.6	середній строк обороту кредиторської заборгованості: тривалість періоду / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості					--/–	-
3.7	коефіцієнт оборотності власних коштів: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість власних засобів					зростання показника - сприятлива тенденція	-
4	Коефіцієнти прибутковості	Характеризують здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління.					
4.1	чиста норма прибутку: прибуток після сплати податків / чистий обсяг продаж					зростання показника - сприятлива тенденція	Основний показник прибутковості, оскільки характеризує реальну прибутковість організації. Свідчить про вміння управляти організацією так, аби за рахунок отриманого доходу не тільки відшкодувати витрати, пов'язані з придбанням товарно-матеріальних цінностей, операційні витрати, витрати за користування залученими коштами, але і мати прибуток достатній аби компенсувати власникам ризик вкладання капіталу в дану організацію
4.2	загальний дохід на активи: прибуток після сплати податків / підсумок балансу по активах					--/–	

### 2.9.5. Зміст, завдання фінансової стратегії підприємства

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства і прогнозування його фінансової діяльності. Фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства.

Стратегія фінансування включає методи й практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Стратегія фінансування охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних і оборотних засобів, формування і розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів, робіт і послуг. Стратегія фінансування підприємства згідно зі стратегічною ціллю забезпечує:

- формування і ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій і маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

### 2.9.6. Методи фінансової доцільності проекту

У процесі розробки фінансової стратегії особливу увагу приділяють виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

#### *Фінансова доцільність та соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану (проекту)*

Цей розділ бізнес-плану включає в себе таку інформацію:

- короткотривалі й перспективні наслідки реалізації проекту;
- як проект покращить ситуацію для цільових груп;
- мультиплікаційний ефект (схема поширення і сфери діяльності, в яких можна застосувати результати проекту);
- фінансова доцільність проекту.

При розрахунку показників суспільної економічної ефективності в грошових потоках відображається вартісна оцінка наслідків реалізації даного бізнес-плану підприємства в інших галузях економіки, соціальній та екологічних сферах.

Розраховують результативні показники реалізації бізнес-плану (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, покращання умов роботи працюючих, впровадження інновацій тощо).

При дослідженні фінансової доцільності проекту важливо відокремлювати безпосередньо проект від підприємства, яке його реалізує. При дослідженні фінансової доцільності проекту можна застосувати метод – ефект зростання. Сутність даного методу полягає у порівнянні капітальних та інших витрат по проекту з додатковими витратами і доходами від його реалізації. На практиці порівняння доходів і витрат розраховують у двох випадках: за умови реалізації проекту і без нього. Тоді сукупний вплив проекту може бути визначений двома простими формулами:

*Зростання доходів = доходи з проектом - доходи без проекту*

*Зростання витрат = витрати з проектом - витрати без проекту*

Наявність показника зростання доходів (або зростання доходів проекту) та показника зростання витрат (або зростання витрат проекту) дозволить правильно розрахувати чисте зростання грошових потоків проекту, яке, в свою чергу, буде використовуватися для подальшої оцінки фінансової доцільності проекту.

При застосуванні методу розрахунку ефекту зростання проекту важливо не ототожнювати випадок "без-проекту" з теперішньою ситуацією. Умова "без-проекту" повинна розглядатися в динаміці й



відображати майбутні процеси на підприємстві (наприклад, вихід з ладу обладнання). І навпаки, теперішня ситуація - це стале поняття, яке не дозволяє передбачити можливі зміни в часі, навіть якщо проект не буде реалізований. Ситуація пояснюється у прикладі 1.

**Приклад 1. Ситуація "без-проекту" відрізняється від теперішньої ситуації**

Для кращого розуміння цього важливого висновку розглянемо його на прикладі водоочисної споруди. Зосередимося на одному показнику, а саме обсягу забруднення води внаслідок перевищення концентрації забруднюючих речовин у стічних водах. Припустимо, що підприємство сплачує збори за забруднення в повному обсязі. Цю ситуацію представимо показником А, який відображає поточний рівень зборів за забруднення. Тепер вважаємо, що технологія очистки води, яка застосовується на підприємстві, застаріла, в результаті чого спостерігається висока концентрація забруднюючих речовин у стічних водах. Підприємством запропоновано проект, направлений на зміну або вдосконалення існуючої технології, яка істотно скоротить концентрацію забруднюючих речовин і, в свою чергу, приведе до скорочення платежів за забруднення. Якщо проект не буде реалізований, старе обладнання буде зношуватися протягом наступних років, що призведе до збільшення забруднення і платежів за нього. Новий рівень забруднення позначимо показником В при умові, що  $B > A$ . Якщо проект буде реалізований і його вартість буде дорівнювати І, концентрація забруднюючих речовин, а, в свою чергу, і збори за забруднення зменшаться і будуть дорівнювати С, отже  $C < A < B$ .

Таким чином, ми маємо три різні ситуації, а саме:

- Поточний стан, який відображено показником А.
- Умови діяльності "без проекту", відображено показником В.
- Ситуація "з проектом" - показник С.

Тоді, ефект зростання можна розраховувати за формулою

Ефект зростання =  $C - B = D < 0$ .

Висновок: при реалізації інвестиційного проекту вартістю І ми отримуємо економію проектних витрат у розмірі D (у вигляді зменшення платежів за забруднення). Такий аналіз необхідно проводити для кожного елемента доходів, а також постійних і змінних витрат підприємства, показники яких будуть змінюватися внаслідок реалізації проекту. Після цього розраховують зростаючі загальні доходи й зростаючі загальні витрати проекту в цілому.

**Зростаючі загальні витрати проекту** складаються з двох елементів, а саме: капіталовкладення у проект і загальні зростаючі постійні і змінні витрати (операційні витрати) від реалізації проекту.

• **Проектні капіталовкладення** складають витрати на придбання обладнання, будівництво нових об'єктів або встановлення нових основних засобів чи споруд, витрати на дослідження або оцінку фінансової

доцільності проекту, оплата праці і контроль у процесі реалізації проекту, придбання будівельних матеріалів, оплата зростання робочого капіталу;

• **операційні витрати**, в цілому включають всі витрати, пов'язані з нормальною діяльністю підприємства (оплата праці, адміністративні витрати, придбання матеріалів, сплата податків, обслуговування і підтримка основних засобів тощо). Ці витрати зростатимуть внаслідок реалізації проекту, тому вони повинні бути включені до складу проектних витрат.

Таким чином, процес підрахунку загальних витрат проекту потребує уважного обліку всіх інвестиційних витрат на реалізацію проекту і ретельного підрахунку зростаючих операційних витрат в результаті реалізації проекту.

**Загальні доходи проекту** визначаються як загальні зростаючі доходи або економія витрат в результаті реалізації проекту. Зростаюча економія витрат в результаті проекту розцінюється як дохід. Ця ситуація бізнес-плану (проекту) пояснюються в прикладі 2.

### **Приклад 2. Загальні доходи і загальні витрати проекту**

Повернемося до нашої водоочисної споруди. Уявімо, що проект, який пропонується для даного підприємства, полягає у встановленні нової когенераційної системи для вловлювання біогазів, що викидаються в повітря, і виробництва енергії для внутрішнього споживання.

Нехай загальні інвестиційні витрати проекту дорівнюють  $I$  і включають витрати, пов'язані з оцінкою доцільності пропонованого проекту, науково-дослідницькими роботами, придбанням і встановленням обладнання, оплатою праці, контролем виконання основних і будівельних робіт.

Щодо операційних витрат: Внаслідок реалізації проекту передбачається ефект зростання операційних витрат в майбутньому.

Щодо реалізації проекту:

Будь-яке нове обладнання потребує відповідного обслуговування. Витрати по обслуговуванню дорівнюватимуть  $M$ . Крім того, для забезпечення роботи нового обладнання необхідно залучити додаткового працівника. Витрати на оплату його праці і різні соціальні заходи будуть складати  $L$ . Для роботи устаткування необхідна додаткова енергія -  $E$ .

У той же час, встановлення когенераційної системи має ряд переваг. Вона буде знешкоджувати біогази, що приведе до зменшення платежів за забруднення до рівня  $P$ . Хоча система потребує додаткових ресурсів енергії, вона також виробляє енергію для внутрішнього споживання -  $K$ , де  $K > E$ . Це приводить до скорочення споживання придбаної у зовнішніх постачальників енергії, а отже, зменшує витрати на електроенергію до рівня  $K - E$ . Оскільки всі описані наслідки встановлення когенераційної системи відносяться безпосередньо до проекту, ми можемо розрахувати загальні витрати проекту:

Загальні капіталовкладення (інвестиційні витрати) проекту = I

Загальні зростаючі операційні витрати = M+L+E-P-K

Загальні витрати проекту = I+ M+L+E-P-K

Таким чином розробка фінансової стратегії і фінансової політики по більш важливих аспектах фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

## 2.10. Аналіз потенційних ризиків

### 2.10.1. Загальне поняття ризику

Ризик - невід'ємна складова частина людського життя. Він породжується невизначеністю, відсутністю достатньо повної інформації про подію чи явище, і неможливістю прогнозувати розвиток подій. Ризик виникає тоді, коли рішення вибирається з декількох можливих варіантів і немає впевненості, що воно найефективніше.

Ризик у ділових операціях – це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, що відбиває ступінь успіху (невдачі) в досягненні цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв'язків.

Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик або спромогтися його максимально знизити. При аналізі ризику слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

Основними факторами ризику, які зустрічаються найчастіше і можуть впливати на кінцеві результати бізнес-плану, є:

*Ризики, що відносяться до загальної соціально-економічної ситуації:*

- політична нестабільність;
- існуюча і майбутня правова база для інвестицій;
- перспективи економічного розвитку в цілому;
- фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція);
- неконвертованість національної валюти.

*Виробничі ризики:*

- підвищення поточних витрат;
- зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;

- нові вимоги щодо екології;
- нестача трудових ресурсів;
- зміна умов транспортування.

*Ринкові ризики:*

- зміна попиту на продукцію;
- втрата позицій на ринку;
- зміна якісних ознак продукції;
- поява конкуруючої продукції;
- несвоєчасність виходу на ринок.

Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять зовсім позбутись або значно зменшити негативний вплив кожного фактора ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ повинен містити в собі аналіз ступеня всіх можливих для проекту ризиків. У цьому аналізі треба пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

### **Концепції управління ризиками**

Для обґрунтування в бізнес-плані концепції управління ризиками важливе значення має поділ останніх на дві загальні групи. Першу групу становлять внутрішні (ендогенні) ризики, що можуть контролюватися конкретним суб'єктом господарювання. До другої групи належать зовнішні (екзогенні) ризики. Це ризики, які не можуть контролюватись безпосередньо, тобто ризики, пов'язані із загальними змінами в економіці, які практично не підлягають контролю, але безпосередньо впливають на інвестиційні можливості. Зокрема збільшення ставок податків призводить до зменшення чистого прибутку та коштів для інвестування. Особливо, цей ризик характерний для ринків, що формуються за умов нестабільного законодавства.

### **2.10.2. Види ризиків**

*За формами інвестування прийнято розрізняти такі види ризиків:*

а) *реального інвестування.* Цей ризик пов'язаний із невдалим вибором місця розташування об'єкта, перебоями в постачанні будівельних матеріалів, устаткування; істотним ростом цін на інвестиційні товари: вибором некваліфікованого або несумлінного підрядчика та інших чинників, що затримують запровадження в експлуатацію об'єкта інвестування або такими, що знижують прибуток у процесі його експлуатації:

б) *фінансового інвестування*. Цей ризик пов'язаний з непередбаченим добром фінансових інструментів для інвестування, фінансовими утрудненнями або банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів і т.п.

**За джерелами виникнення виділяють два види ризику:**

а) *систематичний (або ринковий)*. Цей вид ризику виникає для всіх учасників інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами податкового законодавства в сфері інвестування та іншими аналогічними чинниками, на які інвестор вплинути при виборі об'єктів інвестування не може:

б) *несистематичний (або специфічний)*. Цей вид ризику характерний конкретному об'єкту інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний із некваліфікованим керівництвом компанією (фірмою) - об'єктом інвестування, посиленням конкуренції в окремому сегменті інвестиційного ринку: нераціональною структурою, що інвестується, засобів та інших аналогічних чинників, негативні наслідки яких значною мірою можна запобігти за рахунок ефективного керування інвестиційним процесом.

Оцінка інвестиційних ризиків завжди пов'язана з оцінкою очікуваних прибутків і можливості їхніх втрат. Це пов'язано з тим, що інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення непередбачених фінансових втрат, його рівень при оцінці визначається як відхилення очікуваних прибутків від інвестування від середнього або розрахункового розміру.

У процесі оцінки можливого розміру фінансових втрат від здійснення інвестиційної діяльності використовують абсолютні й відносні їхні показники. *Абсолютний розмір фінансових втрат*, пов'язаних з інвестиційним ризиком, являє собою суму збитку, заподіяного інвестору (або потенційно можливого) у зв'язку з настанням несприятливої обставини, характерного для даного ризику. *Відносний розмір фінансових втрат*: пов'язаних з інвестиційним ризиком, являє собою відношення суми збитку до обраного базового показника (наприклад, до суми очікуваного прибутку від інвестицій; до суми що інвестується капіталу і т.п.).

Ціну ризику ( $ЦР$ ) у найзагальнішому вигляді можна визначити як різницю між очікуваним (запланованим без урахування ризику) прибутком від певного підприємницького проекту ( $П_0$ ) і прибутком з імовірним ризиком ( $П_r$ ), тобто за формулою

$$ЦР = П_0 - П_r.$$

Наприклад, якщо існує ймовірна небезпека затоварювання новою продукцією, то ціну ризику в цьому разі можна визначити за формулою

$$ЦР = (Ц_0 - C_0) (1 - P) - C_p r P,$$

де  $C_0$  — ціна товару;  
 $C_0$  — визначена собівартість товару;  
 $P$  — обсяг затоварювання;  
 $C_p$  — собівартість товару з імовірним ризиком;  
 $r$  — ринкова ставка позичкового процента.

Ризики вимірюють різноманітними методами: шляхом розрахунку середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, бета-коефіцієнта, а також експертним шляхом. Ризики оцінюються по кожному інвестиційному проекту.

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться суто експертними методами, тобто шляхом оцінювання. Найважливіше тут - вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види ризику. Ризики можна класифікувати за джерелом виникнення-господарський, пов'язаний з особистістю людини, та пов'язаний з природними факторами. Спектр ризиків дуже широкий – від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмування персоналу.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

Потрібно також провести так званий аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, проводиться такий самий розрахунок ще для двох крайніх випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм - випадок, коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм - випадок, коли зовнішні фактори максимально сприяють реалізації проекту.

Результати аналізу чутливості в бізнес-плані можуть бути представлені в спрощеному вигляді (тобто менш деталізовано, ніж для базового варіанта), повністю його можна включити в додатки до бізнес-плану.

При найгіршому сценарії реалізації проекту повинна забезпечуватись така прибутковість, яка дала б змогу компанії виконати свої зобов'язання перед кредиторами або партнерами.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно показати також профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

Слід розрізняти зовнішні й внутрішні способи зниження (оптимізації, передавання) ризику. До зовнішніх способів належать: по-перше, розподіл (делегування) частини ризиків між партнерами по реальному бізнес-плану, які матимуть змогу контролювати той чи інший ризик, а також хеджування; по-

друге, зовнішнє страхування ризику, тобто передавання певних ризиків страховій компанії.

*Хеджування* (захист від утрат) — це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем, наприклад, контрактів на поставку зерна під урожай наступного року. За контрактом споживач набуває право на зафіксовану кількість зерна в наступному році за обумовленою ціною і тим самим захищає себе від утрат при можливому неврожаї. Постачальник, у свою чергу, гарантує собі належну ціну на зерно, навіть коли вона наступного року з будь-яких причин знизиться.

Страхування передбачає, що страхувач за відповідні кошти (страховий внесок чи страхова премія) зобов'язується сплатити іншій стороні (страхувальникові) обумовлену страховим контрактом грошову суму, якщо останній зазнає збитків чи втрат.

Послуги страхових компаній можуть бути стандартизованими й договірними. Стандартизовані полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише окремі види страхових послуг, а договірні — визначають усі можливі види ризиків і порядок компенсації збитків. Види ризиків, які варто страхувати, названі в табл. 11.3.

Таблиця 2.23 - Види ризиків, які доцільно страхувати

Види ризиків	Спосіб зменшення негативних наслідків
Пожежі та інші стихійні лиха	Страхування сум можливих збитків
Ризик знищення чи псування вантажу під час транспортування	Страхування вартості вантажу

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Е. М. Коршунова Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. пособие / Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина, К. В. Малинина, СПб гос. архит.-строит. ун-т. – СПб., 2011. – 135 с. (Електронний варіант)
2. И.И.Дегтяревич Бизнес-планирование: Учебное пособие. Учебно-методический центр Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, 2005 – 81 с. (Електронний варіант)
3. Конспект лекцій з курсу «Бізнес-планування» для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності (6.0502 01) «Менеджмент організацій». – Харків: ХНАМГ, 2007 – 137с. (Електронний варіант)
4. Сергеев, В. А. Основы инновационного проектирования: учебное пособие/ В. А. Сергеев, Е. В. Кипчарская, Д. К. Подымало; под редакцией д-ра техн. наук В. А. Сергеева. – Ульяновск: УлГТУ– 246 с. (Електронний варіант)
5. [www.library-odeku.16mb.com](http://www.library-odeku.16mb.com).

### ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Барроу К. Бизнес-план : практ. пос. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун ; пер. з 4-го англ. вид. ; пер. М. Ю. Зарицька, Г. А. Карасьова. – К. : Знання; КОО, 2005. – 434 с.
2. Пахомова Н. В. Экономика природопользования и экологический менеджмент: учебник для вузов / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1999. – 488 с.
3. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 1998. – 208 с.
4. Прокопенко О. В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід: монографія / О. В. Прокопенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 392 с.
5. Мельник Л.Г. Экологическая экономика: Учебник. / Мельник Л.Г. – Сумы: Университетская книга, 2001. – 350 с.
6. Волков О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 662 с.
7. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К.: Знання, 2006. – 423 с.



8. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 239 с.
9. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсового проекту з дисципліни «Бізнес-планування інноваційних проектів» для студентів 1 курсу факультету магістерської та аспірантської підготовки, напрям підготовки 18.01 «специфічні категорії», спеціальність 8.18010017 «Економіка довкілля та природних ресурсів».

Укладач: Дем'яненко С.Г,

---

Підп. до друку  
Умов. друк. арк.

Формат 60×84/16  
Тираж

Папір друк.  
Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

---

Одеський державний екологічний університет,  
65016, м. Одеса, вул. Львівська, 15