

Васильченко С.М.

# БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

НАВЧАЛЬНО - МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК



Івано-Франківськ  
2020

Бізнес-планування в підприємстві: навчально-методичний посібник для студентів ОР “бакалавр” спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність". / Васильченко С.М. – Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. – 57 с.

**Рецензенти:**

**Романюк М. Д.** – д.е.н., професор Прикарпатського національного університету імені В.Стефаника;

**Вербовська Л.С.** – к.е.н., доцент Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

**Укладач:** к.е.н., доцент **Васильченко С. М.**

Затверджено на засіданні  
кафедри теоретичної і прикладної економіки  
протокол № 6 від 10 січня 2020 року

**Рекомендовано до друку**  
**Вченою радою економічного факультету**  
**Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.**

Протокол № 1 від «24» лютого 2020 р.

У навално-методичному посібнику описується типова схема та порядок розробки бізнес-плану, особливості планування бізнесу для різних сфер діяльності та ситуацій, подається структура бізнес плану та описується процес підготовки та ухвалення пріоритетних рішень у кожному розділі. Запропонована форма розрахунку таблиць фінансового плану відповідає українській системі оподаткування і підходить як для підприємців, що працюють без статусу юридичної особи так і для юридичних осіб. Для студентів ОР “бакалавр” спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

**УДК 338.27**  
**ББК 65.9(4Укр) 29-23**

## Зміст

	Сторінки
1. Зміст, структура та основні вимоги з написання бізнес плану.	4 - 14
2. Підготовка та оформлення бізнес—плану.	15 -53
2.1. Титульна сторінка.	15
2.2. Резюме.	15 -16
2.3. Характеристика підприємства (бізнесу підприємця).	16
2.4. Опис продукту чи послуги.	17
2.5 Дослідження ринку та прогноз обсягів збуту.	17 - 21
2.6. Конкуренція.	21 – 24
2.7. План маркетингу	24 -27
2.8. План виробництва (організації бізнесу)	27 - 28
2.9. План витрат.	28 – 37
2.10. Організаційний план.	37
2.11. Фінансовий план.	37 - 48
2.12. Стратегія фінансування.	48 – 54
2.13. Оцінка ризиків та план дій на випадок непередбачених об- ставин	54 -55
Додатки	56
Література	57

## 1. Зміст, структура та основні вимоги з написання бізнес плану



**БІЗНЕС-ПЛАН** – це письмовий документ, який переконливо демонструє здатність підприємця чи фірми виготовити і, що саме головне, продати достатню кількість товарів чи послуг, щоб при цьому розміри прибутку і повернення вкладень задовольняли власника та потенційних інвесторів чи кредиторів.

Бізнес-план містить систему, пов'язаних у часі й просторі заходів, погоджених з метою проекту і ресурсами на його реалізацію. Чітко сформульована мета дозволить написати логічно завершений документ, що матиме конкретне практичне застосування. Детальний і продуманий бізнес-план є найкращим інструментом, який допоможе досягнути довготермінових цілей. Ділова мудрість твердить „ Коли ми тратимо час на планування - часу стає більше”. Планування стимулює підприємця думати, перед тим як щось робити, веде до прийняття зважених рішень щодо проблем, які можуть виникнути під час повсякденного ведення бізнесу. Незалежно від того, справа стосується малої фірми чи великої, початківця чи досвідченого підприємця, **бізнес-план допоможе:**

- ✧ ухвалювати важливі ділові рішення;
- ✧ детально ознайомитися з фінансовою стороною бізнес-ідеї;
- ✧ отримати важливу нову інформацію про галузь, індустрію та сектор ринку;
- ✧ тримати контроль над бізнесом;
- ✧ розширюватись в нових перспективних галузях;
- ✧ збільшити конкурентоздатність та вийти в лідери;
- ✧ виразити свої завдання та очікування мовою чисел;
- ✧ зважити витрати на започаткування фірми;
- ✧ продати бізнес „самому собі”;

- ✧ спрогнозувати свої дії на кілька місяців наперед;
- ✧ знати, де в ході діяльності фірми можуть з'явитися потенційні проблеми, очікувати їх та застрахувати себе від ризику;
- ✧ розглянути всі аспекти започаткування бізнесу;
- ✧ реорганізувати існуючу справу та оптимізувати операції;
- ✧ бути більш переконливим в пошуку фінансування;
- ✧ завоювати довіру до фірми;
- ✧ виразити свої ділові ідеї зрозуміло для інших;
- ✧ отримати зовнішнє фінансування;
- ✧ запросити нових працівників;
- ✧ укласти великий договір .

Практично немає однакових бізнес-планів, але всіх їх об'єднує послідовність розрахунків, логіка складання та врахування всіх економічних складових елементів бізнесу, які формують фінансові показники та впливають на результати роботи. Процес розробки бізнес плану нагадує процес пробних ітерацій (підбираються різні обсяги збуту, різна ціна, різні матеріали та півфабрикати, тощо, змінюється собівартість та виручка). Тому, перш ніж приступити до підготовки та оформлення бізнес плану необхідно зробити попередні прорахунки і вибрати варіант, який найбільше влаштовує (рисунок 1).

Товар, обсяги його продажу, ціна, ресурси, які залучаються в процесі створення продукту – обладнання, працівники, кошти, матеріальні і нематеріальні цінності, виручка, собівартість, прибуток – все це вузлові точки бізнес-плану, які формують остаточний фінансовий результат і демонструють конкурентоздатність та доцільність вибраного бізнесу.

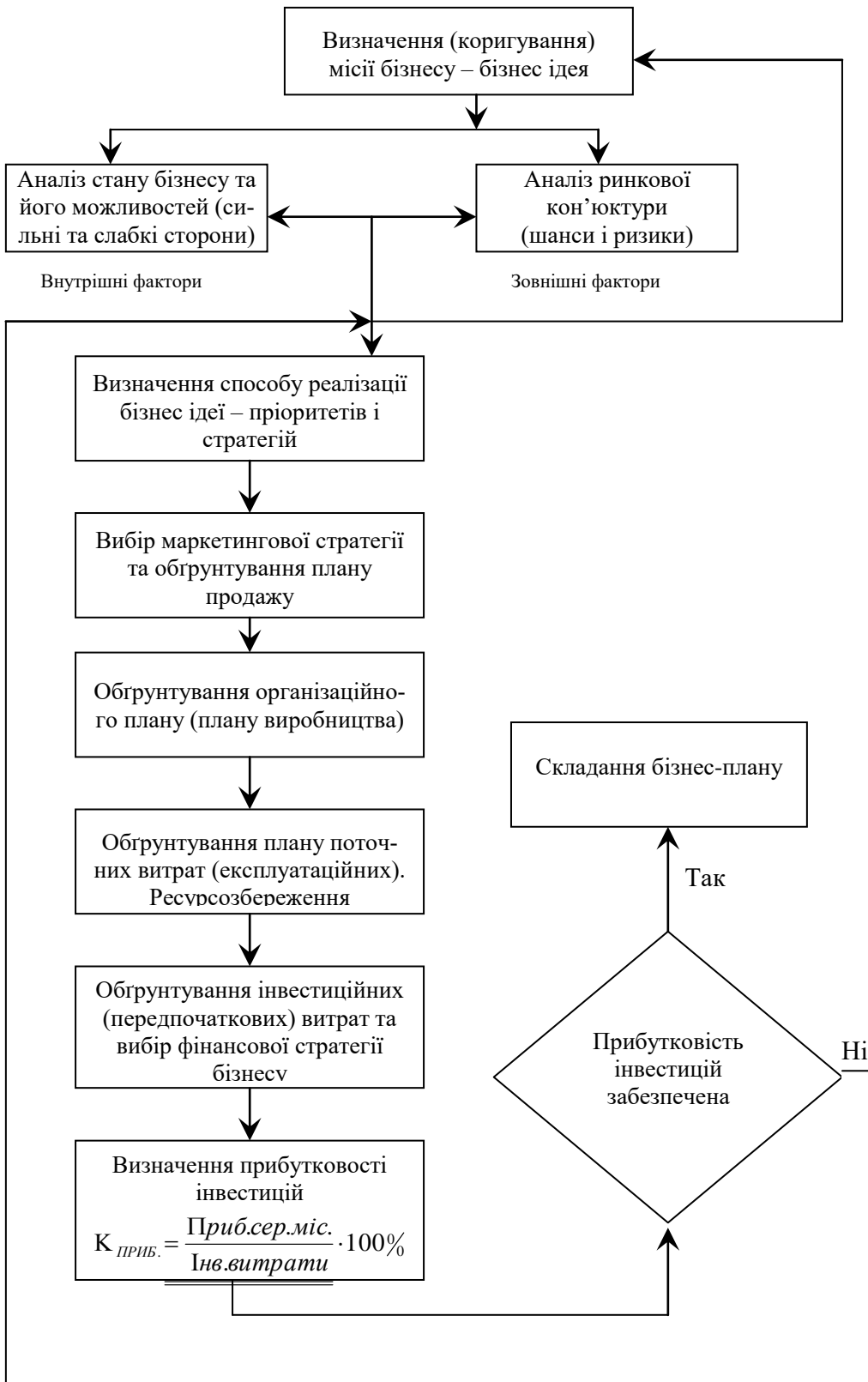


Рисунок 1. Логіка розробки бізнес плану

**Порядок розробки бізнес-плану є наступним:**

1. вибір продукції/послуг для ринку;
2. дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу,
3. вибір місця розташування фірми,
4. прогнозування обсягів продажу,
5. опрацювання цінової та збутової політики,
6. визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу,
7. обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми,
8. оцінка фінансових параметрів,
9. опис потенційних ризиків та заходів щодо їх мінімізації,
10. написання висновків щодо основних положень бізнес-плану.

Все це формує структуру бізнес-плану.

**Структура бізнес-плану** представляє собою перелік основних розділів, які залишаються практично незмінними, з вимогами щодо інформації, яка повинна бути в них викладена. Типова структура бізнес плану типова структура бізнес плану представлена таблицею 1.

Таблиця 1.

**Типова структура бізнес-плану.**

Назва розділу	Зміст розділу
1. Резюме	Це короткий огляд ділової пропозиції, її важливих аспектів, здатних привернути увагу інвестора та спонукати його до подальшого ознайомлення з бізнес-планом . Ключові моменти: опис концепції бізнесу, його можливості та унікальні характеристики, відомості про цільовий ринок, конкурентні переваги, професіоналізм керівника. 1. Яка саме продукція буде вироблятися? 2. Що передбачає даний проект: підтримку і розширення існуючого бізнесу чи започаткування нового? 3. Яка загальна вартість проекту та за рахунок яких коштів передбачається його реалізація? 4. Які обсяги збуту прогнозуються на кілька найближчих ро-

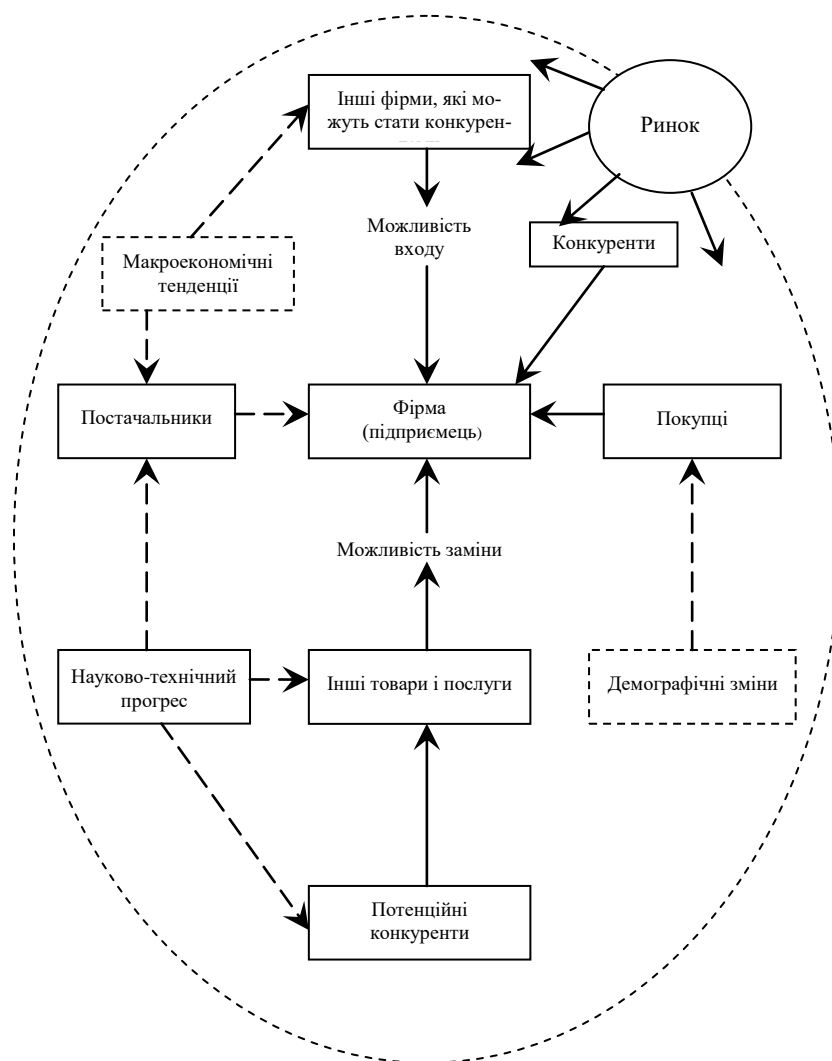
	<p>ків?</p> <p>5. Який термін окупності даного проекту та термін його реалізації?</p> <p>6. Яка прибутковість інвестицій за даним проектом очікується?</p>
2. Характеристика підприємства (бізнесу, підприємця)	<p>1. Які тенденції та перспективи розвитку галузі?</p> <p>2. Загальна інформація про підприємство.</p> <p>3. Оцінка господарсько-фінансового стану та основних показників діяльності.</p> <p>4. Резюме власників.</p> <p>5. Кредитна історія.</p>
3. Опис продукту чи послуги	<p>1. Які потреби покликаний задовільнити даний продукт?</p> <p>2. Які його основні якісні характеристики?</p> <p>3. Які особливості та відмінні якості дозволять надати перевагу Вашій продукції порівняно з продукцією конкурентів? Завдяки чому покупець вибере саме цей товар?</p> <p>4. Опис продукту/послуг, патенти, товарні знаки, інші права власності.</p> <p>5. Як зовнішні фактори (зміни в технології, економічному та політичному житті країни, демографічні тенденції, соціальні) впливатимуть на споживання продукту?</p>
4. Дослідження ринку та прогноз обсягів збуту	<p>1. Хто є потенційними клієнтами даного бізнесу? Характеристика ринку з географічної та демографічної точок зору.</p> <p>2. Яким є цільовий ринок бізнесу? Які тенденції спостерігаються на тих сегментах ринку, які планується охопити (потенціал росту, купівельні тенденції клієнтів, тощо)?</p> <p>3. Місцезнаходження фірми та її позиціонування на ринку, оцінка впливу зовнішніх чинників.</p> <p>4. На чому базуються прогнози обсягів збуту? Які способи для оцінки прогнозів використовуються? Які первинні та вторинні маркетингові дослідження використовуються?</p> <p>5. Яким буде середньомісячний обсяг збуту, виходячи із конкретних ринкових умов (кон'юнктури ринку) і потенційних можливостей фірми?</p> <p>6. Чи враховані при розрахунках річного обсягу реалізації сезонні коливання збуту?</p> <p>7. Чи визначені майбутні споживачі товару чи послуги і чи є попередні домовленості про збут?</p>
5. Конкуренція	<p>1. Хто є основними виробниками аналогічного товару?</p> <p>2. Які основні характеристики продукції конкурентів?</p> <p>3. Який рівень сервісного обслуговування та ціни на продукцію у конкурентів?</p> <p>4. Які сильні та слабкі сторони діяльності конкурентів? Можливості та загрози Вашому бізнесу та бізнесу конкурентів?</p>



	<p>5. Які дії конкурентів можуть вплинути на функціонування вашого бізнесу?</p>
<p>6. План маркетингу</p>	<p>1. Якими будуть канали збуту? Яка ринкова стратегія фірми? Яким чином планується здійснювати реалізацію продукції – безпосередньо споживачам, через роздрібні торгові точки, гуртові, тощо? Якою буде кредитна політика, які види оплати передбачається використовувати при розрахунках з клієнтами?</p> <p>2. Якою буде політика ціноутворення? Якою буде ціна? Як працюватиме система скидок? Яка вартість після продажного обслуговування?</p> <p>3. Якою буде система стимулювання збуту, просування товару, реклама, кампанії PR? Який тип реклами найбільш ефективний для даного бізнесу? Яким є план та бюджет рекламних заходів?</p> <p>4. Яким планується бути остаточний збут продукції протягом всього року? Якою буде динаміка прогнозованої виручки?</p>
<p>7. План виробництва (організації бізнесу)</p>	<p>1. Приміщення. Опишіть місце розташування бізнесу з точки зору його переваг та недоліків. Наскільки воно відповідає вимогам даного бізнесу?</p> <p>2. Вимоги до обладнання. Яке обладнання потрібне для реалізації проекту? Чому вибрали саме це обладнання? Де і за яку ціну плануєте його придбати?</p> <p>3. Вимоги до постачання. Хто є основним постачальником продукту, півфабрикату, комплектуючих чи сировини? Де розташовані постачальники і на яких умовах готові працювати (попередня оплата, оплата з відстрочкою платежу, тощо)?</p> <p>4. Вимоги до функціонування бізнесу. Які дозволи чи ліцензії необхідні?</p> <p>5. Налагодження технологічного процесу. Як організувати ефективний технологічний процес? Фотографія робочого часу. Маршрут операцій та їх спряженість за технологічним циклом. Як буде організовано контроль якості?</p> <p>6. Підбір працівників необхідної кваліфікації. Закріплення операцій.</p>
<p>8. План витрат</p>	<p>1. Якими будуть інвестиційні (передпочаткові чи капітальні) витрати?</p> <p>2. Якими будуть поточні (експлуатаційні чи операційні) витрати?</p> <p>3. Якими будуть постійні та змінні витрати?</p> <p>4. При яких обсягах буде досягнута точка беззбитковості?</p> <p>5. Яка собівартість одиниці продукції (послуги)?</p>
<p>9. Організаційний план</p>	<p>Для новостворених підприємств.</p> <p>1. Якими будуть форма власності, організаційно правовий</p>

	<p>статус запланованого бізнесу?</p> <p>2. Яка потреба в персоналі? Хто є власники бізнесу і якою є команда менеджерів?</p> <p>3. Організаційна схема управління, кадрова політика та стратегія, мотиваційна система управління персоналом?</p> <p>Для функціонуючих підприємств.</p> <p>1 Які організаційні зміни передбачаються в результаті реалізації проекту? Злиття підрозділів чи поява нових, зміна організаційної структури, створення додаткових робочих місць.</p>
10. Фінансовий план	<p>1. Прогноз прибутків чи збитків.</p> <p>2. План руху грошових коштів.</p> <p>3. Розрахунок точки беззбитковості.</p> <p>4. Розрахунок терміну окупності та прибутковості інвестицій</p> <p>5. Плановий баланс</p>
11. Стратегія фінансування	<p>1. Яка загальна вартість і структура інвестицій (капіталовкладень) даного проекту?</p> <p>2. Які джерела фінансових ресурсів використовуватимуться (власні кошти, комерційні кредити постачальників, кредити банків, лізинг, залучені кошти партнерів тощо), на які статті інвестиційних витрат вони потрачені і яка форма їх одержання ?</p>
12. Оцінка ризиків та план дій на випадок непередбачених обставин	<p>1. Які ризикові ситуації можуть виникнути в даному бізнесі і які їх причини?</p> <p>2. Які фактори і несприятливі обставини можуть спричинити збитки та якими будуть наслідки від них? Якими будуть виручка, витрати, прибуток, точка беззбитковості, термін окупності за таких змін?</p> <p>3. Які проблеми можуть виникнути в процесі створення та реалізації продукції і які запобіжні заходи передбачаються на цей випадок?</p>

У процесі роботи над бізнес планом та опрацюванні його складових необхідно враховувати ринкові сили, які тим чи іншим чином впливають на результати діяльності бізнесу, а тому повинні бути враховані на сьогодні і на перспективу (рисунок 2).



**Рисунок 2. Ринкові сили, які впливають на поведінку бізнесу**

Незважаючи на типовість структури бізнес плану, універсальність логіки роботи над його підготовкою кожен бізнес план має свою особливість. Розробка конкретного бізнес-плану вимагає необхідності врахування багатьох специфічних факторів, що стосуються даного підприємницького проекту (статус бізнесу, сфера бізнесу, мета складання бізнес-плану, розміри бізнесу та його фінансові потреби, характеристики продукту/послуг, аудиторія, для якої призначений бізнес-план, тощо). Тому на практиці існують певні відхилення від вказаного змісту та наповнення розділів, хоча порядок розробки бізнес плану та типові пункти залишаються тими ж.

## **Особливості змісту окремих видів бізнес-планів.**

*1. Бізнес-план започаткування нової фірми.* Такі бізнес-плани повинні звертати увагу на безпосереднє функціонування бізнесу і характеристику продукту. Вони містять в собі детальний аналіз ринку і аргументи щодо можливості фірми потрапити в цей ринок. Такі плани базуються на інформації, припущеннях та прогнозах. Для них характерним є великий ризик. Тому в них повинна приділятися велика увага процесу дослідження ринку та аналізу на чутливість кінцевих фінансових показників до зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини перед початкових та поточних витрат. Прогноз потоку грошових коштів та розрахунок точки беззбитковості мали би містити не менше як три варіанти – один з них - найбільш песимістичний. В такому бізнес-плані слід приділити велику увагу ризикам і розробити програму дій на випадок виникнення непередбачуваних обставин.

*2. Бізнес-план діяльності існуючої фірми.* Фірми, які працюють на ринку вже деякий час володіють практичним досвідом, і тому складений ними бізнес-план має перевагу – менший ризик. З точки зору планування цей фактор важливий. В таких фірмах зовсім інша мета в процесі бізнес-планування. Це може бути вдосконалення діяльності, виправлення недоліків або помилок в поточному збуті. План може відображати процес модернізації, розширення чи диверсифікації бізнесу; зростання ефективності виробництва; нові потреби в кадрах та фінансах. Часто такі бізнес-плани мають завдання - отримання кредиту, позики, чи залучення інвестора. Якщо бізнес план подається в банк , то в ньому варто зробити наголос на фінансовий стан фірми, фінансові потоки показники та активи, а також стабільність роботи. Якщо для інвестора – то необхідно продемонструвати великий потенційний ринок збуту, перспективу стрімкого росту, команду менеджерів.

*3. Стратегічний бізнес-план.* Це план досягнення довготермінових завдань. Він концентрує увагу в напрямках розвитку бізнесу і захопленні позицій на ринку. Якщо в попередніх бізнес-планах термін прогнозування до трьох років, то в даному випадку часові рамки планування - до п'яти і більше. Специфічні стратегії в такому плані можуть стосуватися: змін або доповнень асортименту товарів, що виробляє підприємство; нових підходів до маркетингової політики; технологічної модернізації бізнесу; організаційних змін для покращення діяльності.

*4. Бізнес-план роздрібної торгівлі.* Якщо бізнес пов'язаний з роздрібною торгівлею, то в бізнес-плані необхідно приділити увагу чотирьом ключовим аспектам – закупам, процесам організації продажу та обслуговуванню клієнтів, команді з продажу. Закупки повинні враховувати асортимент, якість, ціну та обсяги товару, можливість рекламаций та швидкість доставок, контроль товарного запасу та фінансові умови поставок. Необхідно приділити увагу візуальному стилю оформлення магазину, чистоті, створенню особливого стилю, місцю його розташування, техніці обслуговування покупців, формування системи скидок, можливості після продажного обслуговування. Ділова практика свідчить, що ймовірність здійснення покупки покупцем практично прямо пропорційна часу, проведеному цим покупцем в магазині.

*5. Бізнес-план виробничої фірми.* Якщо бізнес пов'язаний з виробництвом, то в ньому необхідно приділити увагу плану виробництва, контролю виробничого та товарного запасу, роботи з підрядниками, якщо такі є та ціновій політиці. Збільшити продуктивність, а тим самим і доходи можна з допомогою детального планування процесу виробництва. Він має містити інформацію про базові терміни закупки комплектуючих і сировини, мінімальні та максимальні кількості комплектуючих (сировини) і кінцевої продукції, потреби в робочій силі і графік її розміщення, планування закупок обладнання та його використання, розміщення обладнання та розробка маршруту технологічного процесу. Слід

пам'ятати, що виробничий (товарний) запас – матеріальне відображення виведеного з обороту капіталу. Тому стоїть подвійне завдання: з одного боку – мінімізація рівня товарного запасу, з іншого – не допущення того, щоб його було надто мало і не привело до простоїв на робочому місці. Треба звернути увагу на розташування складів, рух сировини, підготовка продукції до відвантаження.

*б.Бізнес-план фірми, яка надає послуги.* Для того, щоб сервісний бізнес був успішним, необхідно сконцентрувати увагу на специфічних аспектах: пакетності послуг, індивідуального іміджу фірми та працівників, орієнтації на потреби клієнта та позиціювання на ринку. Надзвичайно важливим є контроль якості роботи персоналу та його навчання, а також створення системи мотивації та заохочення збереження навчених професіоналів та кваліфікованих працівників.

Варто пам'ятати, що бізнес-план також виконує функцію рекламного продукту. Він не тільки дає оцінку бізнесу та його доцільності, але й характеризує самого підприємця. Тому стиль подачі, наповнення, оформлення є дуже важливими. Бізнес-план як документ повинен відповідати певним вимогам:

- бути стислим і простим;
- розкривати сутність проекту;
- ґрунтуватись на реалістичних припущеннях, без зайвого оптимізму;
- бути функціональним, містити лише корисну інформацію і ту, яка призначена для конкретного користувача;
- повинен бути легким для сприйняття, логічним, чітким;
- повинен забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність (контролюючи сферу розповсюдження, роблячи відповідну помітку про конфіденційність або всю інформацію такого плану подавати в окремому додатку).

## 2. Підготовка та оформлення бізнес-плану.



### 2.1. Титульна сторінка

#### БІЗНЕС - ПЛАН

**”Назва”.** (Назва формулює основну бізнес—ідею та вказує на спрямування заходів, викладених в бізнес—плані: розвиток існуючого чи започаткування нового бізнесу)

Прізвище, ім’я, по—батькові

Адреса:

Телефон:                    e-mail:

Існуюче (або запропоноване) володіння бізнесом:

Галузь бізнесу: (виробництво, торгівля, надання послуг тощо)

Дата: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

### 2.2. Резюме

Резюме - це короткий (1-2 стор.) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих аспектів, які повинні привернути увагу потенційного

інвестора (кредитора, партнера) та зацікавити його в подальшому більш детальному вивченні проекту. В резюме, як правило, надається:

а). *Короткий опис концепції та суті запропонованого бізнесу, опис продукту (товару, послуги), що планується виробляти (надавати);*

б). *Опис мети проекту: започаткування чи розширення існуючого бізнесу, кінцеве завдання проекту, розкрити можливості бізнесу і стратегію їх реалізації;*

в.) *Структура фінансування: яка загальна вартість проекту, за рахунок яких коштів планується його реалізація. Якщо передбачається залучення коштів кредиторів, інвесторів, партнерів (та ін.) опишіть які і на яких умовах, опишіть відсоткове співвідношення фінансування, що здійснюватиметься сторонами.*

г). *Основні очікувані фінансові показники на найближчі три роки : обсяги реалізації, величина чистого прибутку, показники рентабельності, терміну окупності проекту, строк реалізації проекту.*

### **2.3. Характеристика підприємства (бізнесу підприємця)**

В даному розділі подається загальна інформація про підприємство, оцінка стану його справ та основні показники фінансово—господарської діяльності

Оцінка фінансового стану підприємства та основних показників його фінансово—господарської діяльності (згідно з даними балансу та звіту про фінансові результати підприємства на момент розробки бізнес—плану).

**Також зазначаються:**

Деталі про існуючі позики включаючи умови, гарантії, теперішні заборгованість, особисті і спільні гарантії підприємства та інші особливі умови.

Кредитна історія підприємства: типи позик, якими користувались, підприємство, в якому банку вони одержувались, в якому розмірі, на яку суму та повертались (довідка з банку);



Обсяг реалізації і прибуток за звітний рік(поквартально)(для функціонуючих підприємств).

Резюме керівника (власника) підприємства чи підприємця, яке містить загальну інформацію(прізвище ім'я і по—батькові, рік народження), інформацію про освіту та досвід роботи.

## **2.4. Опис продукту чи послуги**

**а). Фізичний опис.** Якщо йдеться про товари, то наведіть їхні основні фізичні властивості, технічні та експлуатаційні параметри (бажано додати фотографії, схеми). Якщо ваш продукт - послуга, опишіть її зміст, форму надання послуги.

**б). Привабливість продукту.** Які потреби він задовольняє (придбання товару завжди означає вирішення певних проблем клієнта). Тому слід особливо підкреслити такі властивості продукту, які виділяють його з аналогічних, роблять оригінальним та дозволять отримати перевагу (кращий дизайн, нижча ціна, функціональність, особливі властивості, упаковка, після продажне обслуговування, тощо).

**в). Стадія розробки продукту.** На якій стадії готовності до виходу на ринок знаходиться продукт (проект, дослідний зразок, промислова партія).

**г). Авторські права.** Чи захищено продукцію патентами, іншими формами авторських прав.

**д). Перспективи продукту.** Чи існують можливості для розширення номенклатури або вдосконалення продукції в майбутньому.

## **2.5. Дослідження ринку та прогноз обсягів збуту**

Результатом цього розділу має бути очікуваний прогноз збуту пропонованого продукту, який можна визначити на основі дослідження ринку.

**Дослідження ринку** є надзвичайно важливим і необхідним етапом в діяльності підприємця (фірми), тому що більша частка інформації для здійснення всіх аспектів діяльності суб'єктів господарювання отримується з аналізу ринку. Світова статистика свідчить, що 90 % нових товарів зазнають невдачі протягом перших шести місяців саме через недбале проведення аналізу ринку.

Дослідження ринку (маркетингове дослідження) - процес пошуку та отримання цільової інформації про ринок, аналіз факторів зовнішнього середовища та узагальнення цих даних у вигляді звіту про результати, який є основою для планування маркетингової діяльності фірми.

Досліджувати ринок означає ставити запитання. Основне запитання, на яке Ви хотіли би одержати відповідь шляхом маркетингового дослідження, це „Чи будуть купувати мою продукцію або послугу?” Щоб отримати відповідь на це запитання, Ви повинні поставити багато інших запитань .

**Хто ...**

- ? користується продукцією або послугою?
- ? приймає рішення щодо купівлі продукції чи послуги?
- ? безпосередньо робить покупки?
- ? купує продукцію або послугу в мене?
- ? купує продукцію або послугу в інших?

**Де...**

- ? використовуєтеся продукція чи послуга?
- ? клієнти одержують інформацію про продукцію чи послугу?
- ? приймають рішення купити товар чи послугу?
- ? клієнти купують продукцію?
- ? знаходяться потенційні і теперішні клієнти?
  
- ? Яку користь прагнуть отримати покупці від користування продукцією або послугою?
- ? Яка інтенсивність користування продукцією або послугою?

- ? Яка ціна є прийнятною для клієнтів?
- ? Яким є існуючий та потенційний ринок продукції ?
- ? Яку кількість клієнтів вміщує Ваш сегмент ринку ?
- ? Якою процентною часткою ринку Ви можете оволодіти ?
- ? Які канали розповсюдження і продажі Ви використовуватиме?
- ? Що споживачі читають та не читають (газети, журнали)?
- ? Що споживачі слухають або дивляться (радіо, телебачення)?
- ? В яких громадських подіях вони приймають участь?

#### **Чому...**

- ? клієнти купують Ваш товар або продукцію?
- ? клієнти купують товари або послуги конкурентів?

#### **Коли ...**

- ? клієнти купують Ваш товар і послугу ?
- ? клієнти купують товар і послугу конкурентів ?

#### **Як ...**

- ? клієнти порівнюють Ваш товар чи послугу з іншими продавцями?
- ? вони вперше почули про мою компанію?
- ? вони реагують на телефонні дзвінки, листи, особисті візити?
- ? добре я ознайомлений з проблемами людей, що складають мій цільовий ринок?
- ? я можу зібрати інформацію про проблеми моїх потенційних клієнтів?

#### **Скільки ...**

- ? це буде коштувати для маркетингового дослідження?

Ви можете зібрати інформацію, яка дасть відповідь на ці запитання через державні установи; фінансові установи; страхові компанії; фірми, які займаються маркетингом; бізнес-асоціації; приватні контакти та знайомства; періодичні видання; управління статистики; відділ розвитку підприємництва при місцевих

радах; агентства по зайнятості населення; архіви; бібліотеки (газети та журнали по бізнесу); інтернет; бізнес-центри; опитування клієнтів, опитування поштою, опитування по телефону, демонстрації, спостереження.

### **Прогноз збуту. Методи прогнозування збуту.**

Для оцінки ризику проекту, необхідно довести наявність вільної ринкової ніші для нового продукту. Якщо ця ніша недостатня або відсутня, фірма може не витримати конкуренції, тому краще знайти іншу точку прикладання коштів і зусиль.

В залежності від сфери діяльності підприємства та його конкурентних ділових потреб, використовують різні методи прогнозування збуту.

**а) Метод “згори донизу” – визначає кількість продукту, яку може реалізувати підприємець (фірма), виходячи із конкретних ринкових умов (інформація про ринок).**

1. Кількість потенційних споживачів (КСП) – од.
2. Кількість продукту на 1 споживача в рік (КПр) – грн.
3. Кількість конкурентів (КК) – од.
4. Зайнятий відсоток ринку (ЗР) -%
5. Обсяг очікуваного річного збуту (ОРЗ) – грн.

$$ОРЗ = \frac{КСП \times КПр}{КК} \times ЗР$$

**б) Метод “знизу догори” – визначає кількість продукту, яку може виготовити фірма (підприємець).**

1. Ціна одиниці товару (Ц) –грн.
2. Денна продуктивність праці (ПР) – од.
3. Річний фонд робочого часу (РЧ) – од.
4. Коефіцієнт річної продуктивності (КП) - %

5. Очікуваний обсяг річного збуту (ОРЗ) – грн.

$$\text{ОРЗ} = Ц \times ПР \times РЧ \times КП$$

При розробці бізнес—плану рекомендується скласти різні типи прогнозів збуту (оптимістичний, найбільш вірогідний і песимістичний), які відображають коливання обсягів продажу в залежності від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий підхід дозволяє опрацювати різні варіанти розвитку бізнесу, оцінити фінансові потреби і своєчасно визначити найефективніші джерела фінансування.

## **2.6. Конкуренція**

Вивчення конкурентів допоможе впевнитись у надійності прогнозованого обсягу збуту.

Чим більшим буде число фірм-конкурентів та чим ефективнішою буде їхня діяльність, тим меншою стане та частина ринку, яку зберігатиме за собою ваш бізнес. Аналіз конкуренції передбачає виявлення та оцінку дій компаній, що пропонують ринку аналогічні чи схожі товари.

Конкуренція може бути прямою або непрямю.

**Пряма конкуренція:** Компанія, яка пропонує такий самий товар або послугу і спрямовує свою діяльність на той самий ринок, що і ваша. (Прикладом прямої конкуренції можуть служити фірми “Vodafone” і “Київ-Стар”).

**Непряма конкуренція:** Компанія, що пропонує такий самий товар, що і ви, але спрямовує свою діяльність на інший сегмент ринку або компанія, яка пропонує продукцію, що може замінити вашу на цільовому ринку збуту. (Непрямую конкуренцію фірмі з виробництва мінеральної води можуть скласти, наприклад, виробники соків).

### **Джерела інформації про конкурентів:**

- всебічне вивчення придбаного товару;
- відвідування „днів відчинених дверей”, спеціалізованих виставок;
- ознайомлення зі звітами фірм;
- бесіди зі службовцями фірми, їхніми торговельними агентами;
- присутність на зборах акціонерів;
- аналіз реклами;
- повідомлення в газетах, журналах;
- дані спеціалізованих фірм;
- інші доступні вам джерела інформації.

Для дослідження конкуренції слід використовувати SWOT-аналіз SWOT-аналіз – це аналіз переваг (сильних сторін), недоліків (слабких сторін), можливостей, а також загроз для своєї фірми, який допомагає оцінити місце фірми на ринку в порівнянні з конкурентами.

Прикладами сильних сторін фірми можуть бути: наявність досвіду діяльності на ринку, унікальні технології виробництва та розподілу товарів, що обмежують конкуренцію, імідж та репутація фірми, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки з постачальниками та дистриб'юторами, поінформованість про стан та зміни ринку.

Прикладами слабких сторін можуть бути: відсутність вищевказаних сильних факторів, тяжке фінансове становище, відсутність конкретної конкурентної переваги, неефективна діяльність по окремих напрямках фірми.

Прикладами можливостей можуть бути: наявність спеціальних ліцензій, патентів, що стримують появу конкурентів, наявність попиту на ринку, існування ринкової ніші, закони, що сприяють розвитку бізнесу фірми, нова технологія, якщо фірма має можливість її придбати, ексклюзивні договори.

Прикладами загроз можуть служити: несприятливе та нестабільне законодавче поле, поява нових конкурентів, поява нової технології, придбати яку фірма не може собі дозволити, зняття бар'єрів конкуренції, навмисні дії існуючих конкурентів (змова, зниження цін).

Оцінити свою позицію по відношенню до конкурентів можна за допомогою таблиці 2.

Таблиця 2.

### Аналіз позиції фірми по відношенню до конкурентів

Показники, які порівнюються	Ваша Фірма	Конкурент А	Конкурент В
Імідж фірми, її популярність			
Ціни			
Якість			
Можливість знижувати ціни			
Ефективність реклами			
Канали реалізації			
Кваліфікація та мотивація персоналу			
Фінансові можливості			
Організаційна ефективність			
Наявність сучасного обладнання			
Ефективність заходів стимулювання збуту			

Аналізуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для фірми, підприємець виявляє для себе та для потенційного партнера основні фактори успіху своєї фірми на ринку та визначає основні конкурентні переваги, що дозволять вижити та успішно протистояти в конкурентній боротьбі.

Щоб зробити вашу продукцію більш конкурентоспроможною, треба звернути увагу на такі фактори:

- ☞ краще обслуговування;
- ☞ вища якість продукції;

- 📁 ширший асортимент;
- 📁 конкурентноздатні ціни;
- 📁 вигідне розташування;
- 📁 відмінний імідж;
- 📁 незвичайна упаковка;
- 📁 більш вигідне розповсюдження;
- 📁 відповідність специфічним потребам і нуждам;
- 📁 особливі вигоди для споживачів;
- 📁 захоплююча реклама.

## **2.7. План маркетингу**

План маркетингу це частина бізнес—плану, яка покликана узагальнити попередні дослідження (конкуренти, ринок, ціни, попит, споживач, товар...) і розробити заходи по впровадженню елементів маркетингового комплексу. Це дуже важливий розділ, оскільки успіх у бізнесі залежить від того, наскільки цільовим і широким є ринок для конкретного бізнесу, скільки продукції і за яку ціну може бути продано.

<p><b>Маркетинг - це продаж того, що хоче купити ринок, а не того, що хочете продати Ви!</b></p>
--

**Мета маркетингу** – вивчення та глибоке розуміння потреб споживача з тим, щоб товар (продукція чи послуга) максимально задовольняли його потреби, щоб товар продавав себе сам. Це не означає, що не треба прикладати зусиль до збуту та стимулювання продажів, але вони стають елементами всього комплексу маркетингу (його часто називають 4 «Пі» — товар, ціна, місце, сприяння збутові).



Всі заходи, які приймає компанія в процесі планування маркетингу, обертаються навколо цих чотирьох елементів — товару, ціни, місця, сприяння збуту. Неправильні рішення щодо будь-якого з них можуть призвести до невдачі бізнесу.

### **Чотири елементи комплексу маркетингу.**

Успішний власник підприємства досягає максимальних прибутків шляхом надання:



Важливість цінових рішень полягає в тому, що:

- призначена ціна безпосередньо визначає рівень попиту і, як наслідок, обсяги реалізації;
- ціна реалізації визначає прибутковість всієї діяльності;
- ціна впливає на загальне сприйняття товару потенційними покупцями, безпосередньо пов'язана з поняттям якості і тому є однією із складових іміджу товару;
- ціна є зручною мірою порівняння конкуруючих товарів або торгових марок;
- цінова стратегія повинна бути сумісною з іншими складовими стратегії маркетингу.

Ціноутворення – це процес формування ціни на товар, що виробляє підприємство. Ціна виконує подвійну функцію: вона є основою формування прибутку бізнесу і водночас, подібно до реклами, є інструментом стимулювання попиту на товар. Обсяги продажу, ціна та якість – це нероздільних фактори конкурентоспроможності.

### **Методи ціноутворення.**

У практиці ціноутворення використовують різноманітні методи визначення вихідної ціни на товари, які можна об'єднати у три базові моделі, відповідно до факторів:

1. ціноутворення, що базується на витратах виробництва;
2. ціноутворення, що базується на попиті;
3. ціноутворення, що базується на конкуренції.

Спосіб складання плану маркетингу залежить від виду бізнесу, величини компанії та складності ринку. Але у будь якому випадку важливо, щоб заходи маркетингового плану, враховували виконані дослідження ринку, аналіз конкурентів, позиціонування товару серед товару конкурентів, та опиралися на вибрану Вами політику щодо кожного з чотирьох елементів маркетингу:

- методи ціноутворення (як буде визначатись ціна на товар і які знижки передбачаються при його продажі)
- схему реалізації товару (тобто як буде продаватись товар—через власні фірмові магазини, роздрібнені торгові точки, гуртові організації, персональних агентів з продажу, виключне дистриб'юторство, тощо);
- методи стимулювання продажу (що необхідно зробити для збільшення обсягів реалізації—розширити район здається буту чи застосувати нові форми залучення покупців, які форми поширення інформації про товар

будуть використовуватись, як цільовий споживач довідається про товар, тощо);

- види і способи проведення реклами та кількість коштів, виділених на ці заходи;
- питання формування високої репутації товарів Вашої фірми та Вашого бізнесу в очах громадськості.
- питання організації служби сервісу (для технічних засобів) та виділення коштів на після продажне обслуговування клієнтів.

Якщо продукція даного підприємства потребує після продажного обслуговування, в бізнес плані додається опис видів та умов гарантій, які надаватимуться, визначаються ціни даних послуг. При виборі каналів реалізації та способів після продажного обслуговування важливо порівняти їх ефективність з відповідними параметрами конкурентів.

Плановані заходи мусять бути забезпечені бюджетом із зазначенням основних статей витрат та сум виділених коштів.

## **2.8. План виробництва (організації бізнесу).**

Цей розділ включається до бізнес плану тільки для тих підприємств, які планують займатися виробництвом продукції. Підприємець повинен довести, що він може налагодити ефективне виробництво необхідної кількості товару в певні терміни.

Зміст виробничого плану підприємства залежить від галузі його діяльності:

- на якому підприємстві буде реалізовуватись даний проект— на діючому чи новоствореному та які виробничі потужності необхідні для його реалізації,

- які джерела забезпечення виробничими площами (власні, орендовані (термін оренди), використання площ партнерів по бізнесу, реконструкція наявних, придбання нових, будівництво. тощо, та яка їх готовність до експлуатації
- якими є переваги (недоліки) розміщення підприємства з точки зору таких факторів як наближення до ринків збуту та постачальників.
- на яких умовах (попередня оплата, по факту поставки, розрахунки на умовах відтермінування платежу, бартер) та по якій ціні, де і в кого (основні постачальники) будуть закуповуватись сировина, матеріали і комплектуючі.

В цьому розділі висвітлюються питання :

- як буде проводитись стратегія постачання, політика управління запасами;
- чи передбачається виробнича кооперація і з ким;
- чи можливі обмеження обсягу впуску продукції, з якої причини?

В плані виробництва обов'язково повинно бути зазначено, який вплив буде мати реалізація даного проекту на навколишнє середовище і чи не суперечить він вимогам законодавства.

За потерби в бізнес—план включається розділ ЕКОЛОГІЧНІСТЬТА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ, де зазначаються заходи, які спрямовуються на захист оточуючого середовища і поліпшення охорони праці та їхня вартість.

## **2.9. План витрат**

Перед тим як розпочати власну справу кожен майбутній підприємець обов'язково повинний відповісти для себе на два важливих питання, які стосуються витрат майбутнього бізнесу:

1. Які витрати (інвестиції) необхідно зробити для того, щоб розпочати власний бізнес?
2. Яких поточних (щоденних, щомісячних) витрат буде вимагати діючий бізнес?

Саме такий поділ витрат існує в бізнес-плануванні:

*Передпочаткові або інвестиційні витрати* – витрати (авансований капітал), які необхідно здійснити для того, щоб бізнес почав функціонувати.

*Поточні (операційні чи експлуатаційні) витрати* – витрати, які виникають в процесі функціонування бізнесу і супроводжують процес виробництва товарів чи надання послуг.

Поділ витрат на перед початкові (інвестиційні) та поточні (операційні чи експлуатаційні) необхідний для розрахунку показників терміну окупності бізнесу та прибутковості вкладених інвестицій.

### **Прогнозування передпочаткових витрат та визначення потреби в капіталі**

Щоб точно оцінити інвестиційні витрати майбутнього бізнесу слід бути достатньо обізнаним зі специфікою Вашого бізнесу (технологією виробництва чи продажу; законодавчою базою, яка регулює саме вашу сферу підприємницької діяльності; та ін.).

Якщо Ваш майбутній бізнес – це виробництво товарів, обміркуйте які будуть потрібні машини, обладнання, інструменти. Якщо у Вас немає власних засобів виробництва, то що доцільніше: купити, взяти в оренду або в лізинг (для цього потрібні кошти), або знайти партнера, в якого вони є?

Підрахуйте також початковий запас сировини, матеріалів, запасних частин тощо., приміщення для бізнесу, ремонт, інтер'єр, вивіска з назвою та інформацією про компанію, можливо потрібно встановити засоби зв'язку, під'єднатись до мережі необхідних комунальних послуг, придбати канцелярське приладдя чи офісну техніку.

Крім того, реєстрація підприємницької діяльності, ліцензування (якщо необхідно), вимагають певних витрат. Немало коштів потребує отримання дозволів та погоджень з різними державними установами (санепідемстанція, управління архітектури, енергонагляд, пожежна служба, міськводоканал, міськгаз та інші) в залежності від особливостей бізнесу. Визначте також всі потреби, пов'язані з транспортом, зв'язком, перевезеннями та маркетингом, відкриттям рахунку в банку, встановленням охоронної сигналізації та оцініть їх вартість - тобто *ОЦІНІТЬ ПЕРЕДПОЧАТКОВІ ЗАТРАТИ!*

Надзвичайно важливо, особливо для малого бізнесу, протягом передпочаткового періоду дотримуватись мінімального рівня витрат. Поміркуйте, чи доцільно робити дорогий ремонт приміщення, чи потрібна саме дорога офісна техніка, чи можна обійтись без офісної іномарки? Краще обрати варіант найменших інвестиційних витрат. Гроші, заощаджені протягом цього періоду, можуть мати вирішальне значення для успішного початку справи.

Бізнес можна починати виключно на власній праці, можна користуватись допомогою родини, а можна найняти працівників. Але наперед треба визначити професійний склад, кваліфікацію та кількість необхідного персоналу. Для команди працівників бізнесу варто забезпечити проведення навчання. Заплануйте такі витрати.

Новий бізнес може отримати велику користь від реклами, яка здійснюється на передпочатковому етапі. Майбутні споживачі та клієнти дізнаються про „новинку ринку” ще до початку вашої роботи, а це позбавить Вас від „періоду розкачки” та прискорить реалізацію вже з перших днів функціонування бізнесу.

Як бачимо, на передпочатковому етапі бізнесу будуть вимагатись досить значні витрати. Звичайно, багато з них здійснюються тільки один раз і виступають як одноразові витрати. Інші заходи можуть бути постійними або регулярними, але саме на початку бізнесу витрати на них можуть перевищувати звичайні .

Складаючи бізнес-план нового бізнесу, підприємці об'єднують передпочаткові витрати в окрему статтю витрат. В кожному виді бізнесу виникають потреби у своїх, характерних тільки для цього бізнесу, передпочаткових витратах. Приклад письмового оформлення можливих передпочаткових витрат приведений в таблиці 3.

Таблиця 3.

### Передпочаткові витрати

	Статті витрат	Сума (грн..)
1	Приміщення (сума придбання, або початкова виплата за покупку або початкова орендна плата)	
2	Ремонт або оформлення інтер'єру	
3	Транспорт та пов'язані з ним витрати (сума придбання, виплата, або початкова орендна плата)	
4	Машини, обладнання та інструменти (повна вартість покупки, початкова виплата, або орендна)	
5	Перша закупка сировини, матеріалів, запасних частин тощо	
6	Канцтовари та обладнання для офісу (перша закупка)	
7	Під'єднання до мережі комунальних послуг, встановлення телефону тощо	
8	Реєстрація бізнесу, отримання ліцензії, дозволів, патентів тощо, включаючи одноразові витрати	
9	Реклама на попередньому етапі	
10	Найм та підготовка робітників, їхня зарплата до відкриття фірми	
11	Готівкові кошти на інші непередбачені витрати	
12	<b>ЗАГАЛЬНА СУМА ПЕРЕДПОЧАТКОВИХ ВИТРАТ</b>	

Готуючись до відкриття власного бізнесу, слід підготувати список того, що необхідно зробити . Добре поміркуйте:

1. Які власні засоби можна використати?
2. Що потрібно придбати?
3. Які технічні характеристики та потужності необхідні для бізнесу?
4. Їх краще придбати чи орендувати?
5. Краще використовувати нове, вживане чи адаптоване?
6. Хто постачальники?
7. Яку ціну, умови та технічну допомогу пропонує кожен з постачальників?

Плануючи свій бізнес, розгляньте якомога більше можливих варіантів щодо перед початкових витрат! Визначте “плюси” і “мінуси” кожного з них. Погляньте на кожний можливий шлях з точки зору суми витрат, боргів так їх обслуговування, плати за послуги, тощо.

Загальна сума передпочаткових витрат буде визначати *загальну потребу в капіталі*. Порівнюючи ці витрати з вартістю факторів виробництва та грошовою сумою, яка є у Вашому розпорядженні, можна оцінити, *яку суму грошових коштів необхідно позичити*.

Таким чином виникає ще одна складова частина бізнес плану - це **визначення оптимальних джерел фінансування**, необхідного для реалізації бізнес-ідеї. Значну частину капіталу надають засновники або вкладають власники - це внутрішні джерела фінансування. Але на практиці часто виникає потреба у використанні зовнішнього фінансування. *Зовнішнє фінансування* може здійснюватись в таких формах:

- позики банків, інвестиційних компаній;
- позики різних інвестиційних фондів та фондів розвитку;
- кошти спонсорів та зацікавлених осіб;
- кошти партнерів, друзів, родичів;
- товарні кредити, кредитування у формі лізингу.



Через те, що існує багато джерел фінансування, кожне з яких має свої переваги та недоліки. Можливі різні варіанти поєднання позичкового та пайового інвестування. Тому стоїть завдання - вибрати таке поєднання, яке б забезпечувало досягнення мети. Критерієм вибору в цьому випадку будуть: найнижча ціна за кредит (ставка кредиту) та умови кредитування (термін, сума, графік сплати відсотків та кредиту).

### **Розрахунок собівартості продукції та планування поточних витрат.**

Першочерговою складовою поточних витрат - є витрати на виробництво продукції (товарів чи послуг). Складовим елементом таких витрат виступає собівартість продукції. Для того, щоб зрозуміти зміст собівартості, почнемо з самої вартості (ціни) товару.

Вартість продукції складається з:

1. вартості спожитих в процесі виробництва товарів чи послуг предметів праці – матеріальні витрати (**М.В.**): сировини, матеріалів, комплектуючих, електроенергії та ін.
2. частини вартості основних виробничих фондів, яка перенесена на вироблену продукцію шляхом амортизаційних відрахувань (**А**).
3. витрат на оплату праці працівників з урахуванням нарахувань на ФЗП. (**З.П.**)
4. частини доданої вартості — прибутку (**Пр.**)

**Вартість товару = М.В. + А + З.П. + Пр.**

Перші три частини вартості продукції, виражені в грошовій формі, - є собівартістю продукції (товарів чи послуг). Розрізняють собівартість одиниці продукції та собівартість всього обсягу виробництва.

***Собівартість продукції –***

*це кошти, витрачені на виготовлення товарної продукції чи надання послуг.*

Усім видам бізнесу притаманний затратно-результатний характер. Виробництво товарів та послуг вимагає придбання і використання різних витрат. Такі витрати можуть включати витрати на :

- *різноманітну сировину;*
- *матеріали та комплектуючі;*
- *запчастини та інше виробниче постачання;*
- *пальне та комунальні послуги;*
- *енерговитрати;*
- *робочу силу;*
- *отримання послуг зі сторони.*

Планування виробництва товарів чи послуг повинно дати детальну інформацію стосовно різноманітних виробничих затрат, необхідних для виробництва певної кількості продукції. Для деяких виробничих затрат можна чітко визначити, скільки їх буде потрібно для того, щоб виготовити певну кількість продукції, яка користується попитом. Для інших виробничих затрат це неможливо в зв'язку з їхньою природою або природою продукції. Для таких виробничих затрат слід визначити та спланувати оптимальний (або мінімальний) рівень.

Всі витрати за зв'язком з виготовленням продукції, що включаються до собівартості, поділяються на такі групи:

**постійні витрати (накладні або непрямі) –**

не перебувають в залежності від зміни обсягу виробництва

**змінні витрати (прямі) –**

мають пропорційну залежність від зміни обсягів виробництва.

**Постійні витрати** часто називають **накладними витратами**. Прикладами ви трат, які підприємець зазнає кожного місяця і на величину яких не впливає зміна обсягу виробництва, можуть бути:

- орендна плата за виробничі приміщення;
- опалення та освітлення офісу,
- страхування;
- заробітна плата бухгалтера, менеджера та директора;
- погодинна заробітна плата працівників, яка теж не залежить від обсягів;
- витрати на утримання приміщень, обладнання,
- амортизація;
- оплата комунальних послуг,
- єдиний чи фіксований податки (у випадку спрощеної системи оподаткування),
- нарахування на заробітну плату (якщо така має місце).

Другою складовою поточних витрат - є **змінні витрати**. Такі витрати, змінюються залежно від випуску продукції. Деякі змінні витрати змінюються пропорційно зміні обсягу (сировина, комплектуючі, електроенергія та паливо на виробництво, відрядна заробітна плата, що пов'язана з обсягом., тощо), а деякі — впродовж короткого періоду часу і мало залежать від обсягу виробництва (рекламна діяльність, діяльність по збуту товару, судові витрати, витрати на контрактні послуги, плата за місце на складі, витрати на те, щоб зробити замовлення та витрати на утримання товарно-матеріальних запасів, тощо).

Поточні виробничі витрати формуються в залежності від природи бізнесу, його сфери, характеру та розміру, а також від того, чи розвивається існуючий бізнес, чи запроваджує інновації. Тому необхідно як можна точніше визначити

перелік витрат, характерний тільки для Вашого бізнесу. Типовий перелік поточних витрат представлений у таблиці 4.

Таблиця 4.

**Поточні витрати виробництва**

Тип витрат	1-й місяць	2-й місяць	...
1. Купівля матеріалів, запасних частин чи товарів 2. Купівля сировини 3. Заробітна плата власника 4. Заробітна плата та преміальні іншим працівникам 5. Витрати на оренду та утримання приміщення фірми 6. Витрати на утримання обладнання та механізмів 7. Оплата за телефон та інші засоби зв'язку 8. Плата за комунальні послуги (газ, вода, електрична енергія, тощо) 9. Витрати на транспортні засоби та споріднені витрати 10. Інші витрати на перевезення 11. Витрати на поточне обладнання та ремонт 12. Витрати на страхування 13. Судові, реєстраційні та професійні витрати 14. Реклама 15. Витрати на сплату відсотків за кредитом 16. Податки 17. Інше			
<b>ЗАГАЛЬНІ МІСЯЧНІ ВИТРАТИ</b>			

Враховуючи різні види бізнесу та їх специфіку, перелік виробничих витрат може значно відрізнятись від наведеного прикладу. Але в будь-якому випадку дуже важливо, щоб похибки прогнозу виробничих витрат були зведені до мінімуму. Завищення або заниження витрат може призвести до невірних фінансових прогнозів та невірної оцінки ефективності і доцільності бізнесу.

Зважаючи на те, що уникнути похибки при прогнозуванні будь-яких майбутніх показників важко, буде краще, якщо така похибка буде дещо завищувати витрати. Це створить певний запас надійності в плануванні бізнесу.

Важливо правильно віднести складові поточних витрати до постійних чи до змінних. У кожному випадку буде частина витрат, яку складно буде віднести до однієї з категорій. Але це зробити необхідно, так як цей поділ буде покладено в основу важливих розрахунків — точки беззбитковості, який виконують у фінансовому плані.

## **2.10. Організаційний план**

Даний розділ покликаний відобразити ті зміни в організаційній структурі функціонуючого підприємства, які очікуються в результаті реалізації проекту.

Особливе значення цей розділ має при започаткуванні нового бізнесу. В цьому випадку зазначається, яку структуру буде мати майбутнє підприємство, яка його форма власності та правовий статус, кількість працюючих, система оплати праці.

## **2.11. Фінансовий план**

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі і довести фінансову доцільність реалізації даного підприємницького проекту.

*У фінансовому плані:*

- узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;
- визначається потреба бізнесу в інвестиціях;

- обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на

такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

- Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?
- Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?
- Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
- Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?
- Чи здатний підприємець належно розпорядитись отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

Чимало підприємців роблять застереження, складаючи прогноз місячних витрат і доходів їхніх підприємств, що ніхто не здатний передбачити майбутнє. На прогнози витрат і доходів слід дивитися як на припущення, що базуються на оптимально доступній інформації.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації, опрацювання. Фінансовий план містить такі основні розділи:

- *План доходів і видатків (план прибутків і збитків);*
- *План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);*
- *Плановий баланс*
- *Визначення точки беззбитковості.*

Поряд з основними показниками цих підрозділів, мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко і стисло викласти

ці припущення і передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені розрахунки фінансового плану не матимуть належного практичного значення.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвестицій, а і для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми.

Таким чином фінансовий план має стати керівним документом, який буде визначати звідки, коли та як залучатиметься та витрачатиметься необхідний капітал.

### **Прогноз доходів і витрат та прогноз руху грошових коштів.**

Фінансовий план складається по чітко визначеній методиці та включає в себе відповідний перелік документів, що повинні мати стандартну форму.

Першим таким документом фінансового плану є **"Прогноз прибутків та збитків" або "Прогноз доходів і витрат"**. Він дозволить оцінити Ваше підприємство з точки зору прибутковості, визначити, які майбутні результати отримаєте в кінці кожного місяця господарювання - прибутки чи збитки, який шанс на виживання. Прогноз прибутків та збитків складається не тільки помісячно на 1-й рік, але на 2-й, 3-й, а можливо і на наступні роки діяльності.

В Прогнозі доходів і витрат відображаються обсяги реалізації товарів/послуг, виготовлених/наданих Вашою фірмою та дохід від інших видів діяльності або з інших джерел, що матимуть місце протягом кожного місяця, незважаючи на те, чи будуть ці гроші фактично отримані на протязі поточного місяця, коли реалізується продукція/послуги, чи в майбутньому. Наприклад - Ви продаєте товар/надаєте послугу в цьому місяці, а оплата відбудеться в наступному.

Аналогічно в такому прогнозі відображаються різноманітні виробничі витрати, яких підприємство зазнаватиме протягом цих періодів, незважаючи на

те, підприємство фактично їх в цьому місяці повинно понести, чи понесе їх в майбутньому. Наприклад - комунальні послуги отримуємо в поточному місяці, а оплата за них відбуватиметься в наступному; роботу персонал виконує в цьому місяці, оплата праці за неї і виплата нарахованих податків на неї - в наступному; сировину отримали в кредит і використовуємо, а оплата за неї буде відбуватись в майбутньому .

Прогноз доходів і витрат може створити невірне враження про Ваше поточне фінансове становище. Наприклад, якщо підприємство може дозволити собі відтермінувати розрахунки за реалізовані ним товари/послуги для своїх клієнтів, то воно отримає кошти (частково або в повному обсязі) пізніше. Щодо інших джерел доходу, то інколи також потрібен час, щоб вони “досягли” фірми. З цих причин прогноз доходів і витрат, як правило, *спотворює* фактичний місячний дохід, який отримує фірма.

Правдою є також те, що іноді бізнес повинен зробити певні авансові затрати, перш ніж він отримає відповідні товари/послуги. Часові рамки затрат відрізняються від часових рамок отримання товарів або послуг. Це також може призвести до неправильного розуміння фінансового становища фірми.

Існує також і зворотній варіант. Саме підприємство може отримати право на кредит за певні товари/послуги. В такому випадку в прогнозі доходів і витрат обсяг планових затрат може *перебільшити* фактично понесені.

Перед складанням прогнозів необхідно подати текстову частину фінансового плану, в якій повинні бути наведені припущення, на підставі яких розраховуються показники. Необхідно пояснити з якою ймовірністю прогнозуються доходи і витрати, які припущення щодо цін та знижок і які можливі зміни в обсягах реалізації, як враховуються сезонні коливання тощо.

Прогноз доходів і витрат здійснюється в певній послідовності:

I. На основі прогнозу, розрахованого на базі проведених маркетингових досліджень, визначається загальний обсяг продажу товарів/послуг (обсяг реаліза-



ції) у вартісному вираженні. Ці обсяги бажано прогнозувати по асортименту і по кожному виду послуг, що надається. Крім цього показують інші можливі джерела валових доходів;

II. Розраховуються прямі та операційні витрати на виробництво та реалізацію продукції/послуг, що будуть понесені в даний період, незалежно від того, продукція продана, чи знаходиться на складі:

III. Розраховується прибуток, з якого планується виплата відсотків за кредит (якщо такий взято), як різниця між загальним обсягом реалізації та загальною сумою виробничих затрат;

IV. Визначають суму податків, яку необхідно сплатити у відповідності до законодавства.

V. Визначається чистий прибуток фірми, як різниця між валовим прибутком та сумою податків.

Зразок форми "Прогнозу доходів та витрат" наведено у таблиці 5 (для прикладу взято статті доходів і витрат юридичної особи — фірми з виробництва столярних виробів, яка працює за загальною системою оподаткування).

Необхідно звернути увагу на те, що для кожного конкретного виду бізнесу статті доходів та витрат будуть різні. Зміст статей „Прогнозу доходів і витрат” також залежить від того, яку систему оподаткування вибирає суб’єкт підприємницької діяльності (СПД). За умови, якщо СПД обрав спрощену систему оподаткування, то зникають статті „Податок на прибуток”, „Різні податки і збори”, „Нарахування на Фонд заробітної плати”. Якщо, крім того, СПД не є платником податку на додану вартість (ПДВ), зникає стаття „Сплата ПДВ”, а всі статті доходів і витрат формуються з врахуванням ПДВ. У випадку, якщо СПД – фізична особа, підприємець, який працює на умовах сплати єдиного податку то в таблиці зникають також статті „Прибуток”, „Чистий прибуток”, Натомість виникає нові статті „Прогнозу доходів і витрат” – „Чистий дохід підприємця” та „Сплата єдиного податку”, яка не входить в розділ „Витрати”, а записується останнім

рядком таблиці. Стаття „Сплата єдиного податку” виникає також і в СПД – платників єдиного податку - юридичних осіб.

Зразок форми „Прогнозу доходів і витрат” підприємця – торговця, платника єдиного податку, наведено у таблиці 6.

Наступним документом фінансового плану є **"Прогноз руху грошових коштів" або "План грошових надходжень і виплат"**. Цей документ відображає суму готівкових надходжень, які Ваш бізнес буде отримувати щомісячно, та необхідні фактичні витрати грошей, що будуть відбуватись на підприємстві. Цей прогноз використовують для ведення щомісячного обліку грошових потоків. План грошового потоку показує реальну кількість коштів, що буде на підприємстві на початок кожного наступного місяця. Всі доходи і витрати формуються фактично, тобто з врахуванням ПДВ.

Послідовність розробки "Плану грошових надходжень та виплат" наступна:

- Визначають готівкові кошти, які будуть в розпорядженні фірми на початок місяця розрахункового періоду (для подальших місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця);
- Розраховують загальну суму всіх запланованих грошових надходжень на фірму в поточному місяці;
- Розраховують загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом поточного місяця;
- Визначають чистий потік готівки за кожний місяць, як різницю між загальною сумою надходжень і загальною сумою всіх платежів (може бути плюсовий потік готівки або від'ємний);
- Розраховують суму залишку готівкових коштів на кінець кожного місяця (до готівкових коштів на початок кожного місяця додають дода-

тній потік готівки або відраховують від'ємний потік готівки за відповідний місяць);

- Залишок грошових коштів на кінець даного місяця є сумою грошових коштів на початок наступного.

Форма "Плану грошових надходжень та виплат" для суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) юридичної особи, що працює за загальною системою оподаткування може виглядати як у таблиці 7.

„План грошових надходжень і виплат” для СПД - фізичних осіб, які працюють на умовах сплати єдиного податку, може мати такий вигляд, як у таблиці 8.

Необхідно зауважити, що при прогнозуванні прибутків бізнесу та грошових потоків, планові цифри доходів та витрат бажано максимально наближати до реальності. Слід намагатись не переоцінювати можливості даного бізнесу, особливо для випадків, коли бізнес-план складається з метою одержання кредиту.

### **Плановий баланс**

Баланс – це фінансовий документ, в якому все майно і кошти фірми у грошовому вимірі згруповані за своїм складом та розміщенням, а також за джерелами надходжень. Баланс будується на принципах основного бухгалтерського рівняння :

$$\text{АКТИВИ} = \text{ПАСИВИ} + \text{ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ}$$

Майно та ресурси, якими володіє фірма і використовує для своєї господарської діяльності називають **активами**. Сума зобов'язань фірми перед постачальниками чи кредиторами складає **пасиви**. **Власний капітал** - це капітал засновників та нерозподілений прибуток.

Активи поділяються на поточні та постійні.

Поточні активи – це такі матеріальні, нематеріальні чи грошові ресурси, які можуть бути швидко (впродовж року) перетворені на готівку. Наприклад:

- готівка –(гроші в касі);
- гроші на банківському рахунку;
- цінні папери (акції, облігації та ін.);
- дебіторська заборгованість ( сума, яку заборгували покупці продукції фірми);
- товарно-матеріальні запаси ( вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, а також готової нереалізованої продукції тощо);
- попередньо оплачені витрати (рентні платежі, страхові внески, авансові платежі та ін.).

Постійні активи – це такі ресурси фірми, які не можуть швидко перетворюватись на готівку і час використання яких перевищує 1 рік. Наприклад:

- земля;
- будинки та споруди (за залишковою вартістю);
- обладнання (за залишковою вартістю);
- нематеріальні активи.

**Пасиви** - це сума зобов'язань підприємства перед іншими підприємствами, організаціями, банками.

Пасиви поділяються на поточні та довгострокові.

Поточні пасиви - це зобов'язання підприємства, які необхідно сплатити впродовж одного фінансового року.

Довгострокові пасиви – це зобов'язання підприємства, термін погашення яких перевищує один фінансовий рік.

Таким чином, баланс дає можливість отримати різноманітну інформацію про фінансовий стан фірми на певний момент : як передбачається залучати кош-

ти, що має фірма в своєму розпорядженні, яка структура її активів; які борги перед постачальниками, кредиторами; яке співвідношення власних і позичених коштів та ін..

### **Аналіз рівня беззбитковості**

Основою метою бізнесу є одержання прибутку. Одночасно, сама величина прибутку ще не дає відповіді на питання: „Чи достатньо ефективно працює бізнес?”. Навіть розрахувавши норму прибутковості (рентабельність) бізнесу, всеодно залишається не зрозумілим наскільки є стійким бізнес до коливань ринкової кон'юнктури, чи інших чинників, які можуть вплинути на обсяг виробництва та виручки від реалізації. Це важливо, оскільки, враховуючи незмінність сталих витрат, зменшення обсягів виробництва або зниження цін реалізації може призвести до банкрутства. Тут перед підприємцем постає важливе питання: „*Який обсяг реалізації є мінімально можливим?*”. Тобто який мінімальний обсяг реалізації може дозволити собі підприємець (фірма) аби бізнес залишався беззбитковим. Такий обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) називається „*критичним*”. Якщо фірма (підприємець) виробляє такий обсяг продукції, то фірма лише компенсує свої витрати і не отримує прибутку., тобто знаходиться в „*точці беззбитковості*”. Зменшення обсягів виробництва нижче „критичного” рівня означатиме збитки, а збільшення - прибутки.

***Точка беззбитковості*** (критична точка або поріг рентабельності) – це такий обсяг продажу продукції, при якому виторг від продажу повністю покриває усі видатки на виробництво продукції чи надання послуги.

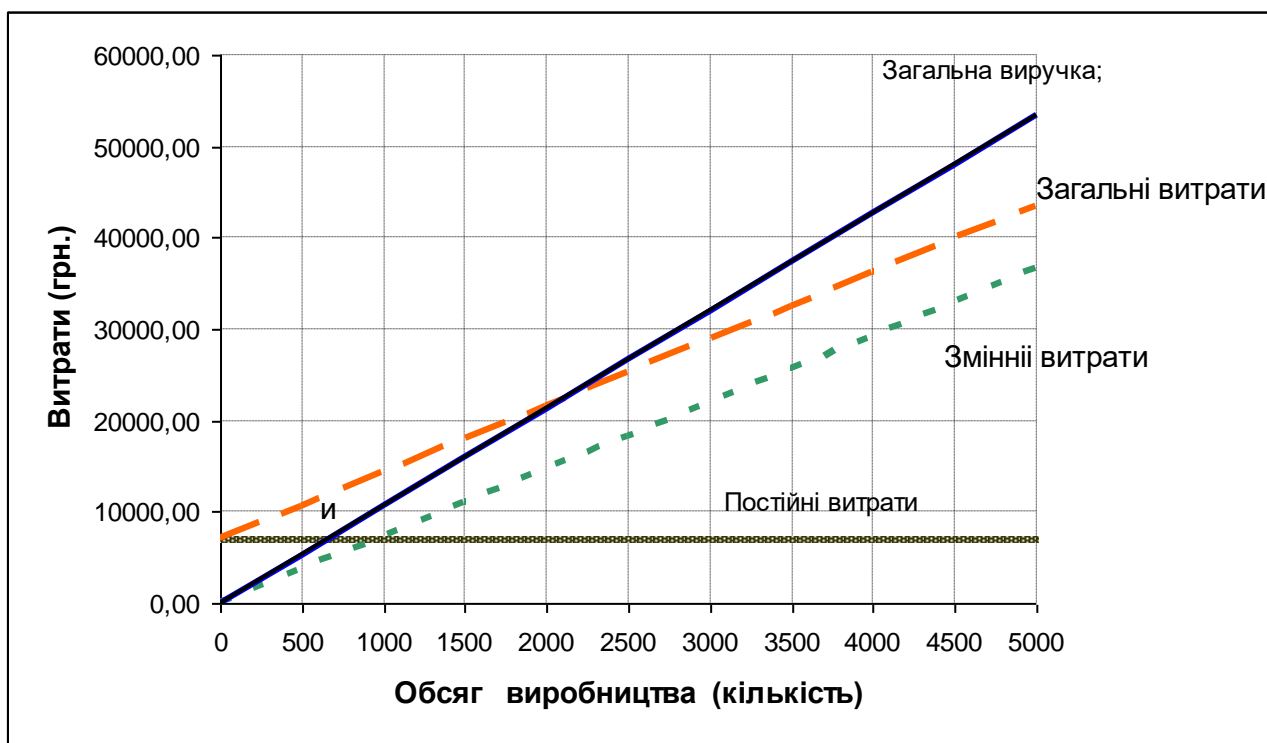
Звичайно, сам факт збитковості не завжди служить причиною неодмінного закриття бізнесу. У короткостроковому періоді фірма (підприємець) може до-

зволити собі працювати збитково (в результаті, наприклад, свідомого зниження цін), що пов'язано зі стратегією конкурентної боротьби.

Методика розрахунку точки беззбитковості для виробництва і сфери послуг дещо відрізняються.

Розглянемо **методику розрахунку точки беззбитковості для виробничого бізнесу**. Як було відмічено раніше, всі витрати підприємства поділяються на постійні і змінні. Сумарно ці два види витрат потрібно підраховувати щомісяця. Знання точних сум цих витрат допоможе з'ясувати, який обсяг виробництва необхідний для того, щоб заробити достатньо коштів для покриття місячних виробничих витрат. Такий обсяг виробленої продукції або збуту відомий під назвою "обсяг беззбитковості" — обсяг виробництва, при якому грошові надходження в повному обсязі використовуються для покриття всіх витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства, тобто прибуток в цій точці рівний нулю. Розрахунок можна виконати графічно, а можна аналітично, за допомогою формули.

На графіку (рисунок 3) чітко видно, що існує точка, в якій загальна сума повних витрат дорівнює загальній сумі виручки від реалізації продукції. Це і є точка беззбитковості – величина обсягу продаж, при якому підприємство буде в стані покрити всі свої витрати (постійні та змінні), не одержуючи прибутку.



**Рисунок 3. Графічне зображення точки беззбитковості**

Цей обсяг виробництва, зверніть увагу - тільки в натуральних одиницях (штуках, кілограмах, літрах) можна розрахувати також з допомогою формули:

$$OB = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати на одиницю продукції}}$$

де,

*Постійні витрати* — це загальні постійні витрати на весь обсяг виробництва,

*Ціна* — ціна продажу одиниці продукції,

Цей показник дає можливість не тільки визначити за якого обсягу і за якої фіксованої ціни фірма буде беззбиткова, але й швидко реагувати на зміну цінової політики, розрахувати, яким повинен бути об'єм реалізації чи виробництва в натуральних одиницях, щоб залишитися "на плаву", бути беззбитковим. Крім цього, продаж кожної додаткової одиниці товару вище за рівень (точки) беззбитковості буде приносити фірмі прибуток. Цей момент можна використати при

прийнятті рішень щодо обсягів виробництва, а також при плануванні грошових надходжень та прибутків.

У випадку, коли підприємство або фірма надає широкий асортимент послуг, або реалізує різноманітну продукцію, розрахунок рівня беззбитковості набуває зовсім іншого змісту. Він полягає в тому, щоб визначити, який **обсяг реалізації** повинно забезпечити собі підприємство, щоб бути беззбитковим. В цьому випадку рівень беззбитковості визначається у вартісних одиницях і розраховується з допомогою формули:

$$OB = \frac{\text{Постійні витрати}}{1 - \text{Змінні витрати на одиницю продукції} / \text{Виручка}}$$

Знаючи темп росту прибутку по відношенню до росту об'ємів, можна спрогнозувати доцільний обсяг реалізації, прибутки, які можна одержувати при збільшенні обсягів, порівнювати і аналізувати свої можливості щодо розширення бізнесу.

Чимало нових підприємств спочатку працюють зі збитками. Однією з переваг підрахунків передпочаткових витрат та прогнозування показників грошового потоку на один, два або три роки діяльності нового підприємства є те, що підприємець має змогу визначити фінансові потреби початкової стадії бізнесу. На період, необхідний для досягнення бізнесом межі беззбитковості, підприємець повинен мати достатній запас грошей, щоб покрити всі передпочаткові витрати, а також ту частину місячних виробничих витрат, які неможливо покрити, виходячи лише з місячного доходу.

## 2.12. Стратегія фінансування



В цьому розділі зазначається :



- Скільки коштів потрібно для реалізації проекту
- Джерела інвестицій: власні кошти(виручка від реалізації, нерозподілений прибуток), позичені кошти(кредити банків, позики фінансово—інвестиційних структур), іноземні інвестиції, залучені кошти партнерів.
- Форми гарантій (протоколи про наміри, гарантійний договір гарантій органів влади, страхування, Застава активів)
- (важливо також зазначити. Чи по ринковій ціні оцінені активи, які передбачені до застави)
- Термін окупності (проміжок часу, якого потребує бізнес для отримання суми коштів, що дорівнює обсягові початкового інвестування) та обернений показник — прибутковість інвестицій.

Термін окупності (Т ок.), частіше всього, оцінюється кількістю місяців, (можна днів, років) необхідних для повернення передпочаткових (інвестованих) і розраховується наступним чином :

$$T_{ок.} = \frac{\text{Передпочаткові(інвестиційні)витрати}}{\text{очікуванийсередньомісячнийприбуток}}$$

Цікавим для бізнесу є розрахунок оберненого співвідношення тих самих значень — коефіцієнт прибутковості (К приб.):

$$K_{приб.} = \frac{\text{Очікуванийсередньомісячнийприбуток}}{\text{передпочаткові(інвестиційні)витрати}}$$

Коефіцієнт прибутково інвестицій є хорошим інструментом оцінки альтернативних варіантів вкладання коштів, так як розраховує частку середньомісячного прибутку, яка утворюється від однієї гривні ( доларів) інвестованих грошей.

Таблиця 5.

**Прогноз доходів і витрат в 1-му році реалізації проекту  
(форма для юридичної особи, що працює на загальній системі оподаткування)**

		1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	....	За рік
	<b>ВАЛОВІ ДОХОДИ (без ПДВ)</b>							
1	Валова виручка від реалізації вікон							
2	Валова виручка від реалізації дверей							
3	Аванси одержані							
4	Інше							
5	<b>ВАЛОВІ ДОХОДИ РАЗОМ (1...4)</b>							
	<b>ВАЛОВІ ВИТРАТИ (без ПДВ)</b>							
6	Пиломатеріали							
7	Енерговитрати							
8	Інші матеріали							
9	Паливно-мастильні матеріали							
10	Орендна плата							
11	Транспортні витрати							
12	Комунальні послуги							
13	Різні податки та збори							
14	Зарплата постійна (з нарахуваннями)							
15	Оформлення дозволів, ліцензій							
16	Відрядження							
17	Реклама							
18	Виплата відсотків за кредит							
19	Страховання							
20	<b>ВАЛОВІ ВИТРАТИ РАЗОМ (6..19)</b>							
21	із них: прямі (6...9)							
22	накладні (10...19)							
23	<i>Амортизація</i>							
24	<b>ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК (5-20-23)</b>							
25	Податок на прибуток							
26	<b>ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (24-25)</b>							
27	Повернення кредиту							

Таблиця 6.

**Прогноз доходів і витрат в 1-му році реалізації проекту  
(форма для підприємця, що працює за спрощеною системою оподаткування)**

		1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	...	За рік
	<b>ВАЛОВІ ДОХОДИ</b>							
1	Валова виручка від реалізації							
2	Товар відвантажений							
3	Аванси одержані							
4	Інше							
5	<b>ВАЛОВІ ДОХОДИ РАЗОМ (1...4)</b>							
	<b>ВАЛОВІ ВИТРАТИ</b>							
6	Оптова закупка товарної продукції							
7	Транспортні витрати							
8	Зарплата							
9	Оплата послуг вантажника							
10	Оренда приміщення магазину							
11	Комунальні послуги							
12	Дозволи, ліцензії							
13	Реклама							
14	Пошта, телефон, канцтовари							
15	Страхування майна							
16	Інше (поясніть)							
17	<b>ВАЛОВІ ВИТРАТИ РАЗОМ (6...15)</b>							
18	із них: прямі (6...9)							
19	накладні (10..15)							
20	<b>ЧИСТИЙ ДОХОД (5-17)</b>							
21	Сплата єдиного податку							

Таблиця 7.

**План грошових надходжень і виплат в 1-му році реалізації проекту  
(форма для юридичної особи, що працює на загальній системі оподаткування)**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	...	<b>12</b>
		<b>міс.</b>	<b>міс.</b>	<b>міс.</b>	<b>міс.</b>	<b>міс.</b>		<b>міс.</b>
<b>1</b>	<b>НАЯВНІСТЬ КОШТІВ НА ПОЧАТОК МІСЯЦЯ</b>							
	НАДХОДЖЕННЯ КОШТІВ (з ПДВ)							
2	Валова виручка від реалізації вікон							
3	Валова виручка від реалізації дверей							
4	Надходження позик							
5	Інші види надходжень							
<b>6</b>	<b>РАЗОМ НАДХОДЖЕНЬ (2...5)</b>							
	ВИДАТКИ (з ПДВ)							
7	Обладнання , машини							
8	Сировина (пиломатеріали)							
9	Енерговитрати							
10	Зарплата працівників (з нарахуваннями)							
11	Паливно-мастильні матеріали							
12	Орендна плата							
13	Комунальні платежі							
14	Відрядження							
15	Різні податки та збори							
16	Дозволи, ліцензії							
17	Реклама							
18	Виплата відсотків за кредит							
19	Інше (страхування та ін.)							
20	Сплата ПДВ							
21	Сплата податку на прибуток							
22	Виплата позики							
<b>23</b>	<b>РАЗОМ ВИДАТКІВ (7...22)</b>							
<b>24</b>	<b>НАЯВНІСТЬ КОШТІВ НА КІНЕЦЬ МІСЯЦЯ (1+6-23)</b>							

Таблиця 8.

**План грошових надходжень і виплат в 1-му році реалізації проекту  
(форма для підприємця, що працює  
за спрощеною системою оподаткування)**

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>...</b>	<b>12</b>
		<b>міс.</b>	<b>міс.</b>	<b>міс.</b>	<b>міс.</b>	<b>міс.</b>		<b>міс.</b>
<b>1</b>	<b>НАЯВНІСТЬ КОШТІВ НА ПОЧАТОК МІСЯЦЯ</b>							
	НАДХОДЖЕННЯ КОШТІВ							
2	Валова виручка від реалізації							
3	Надходження позики							
4	Аванси отримані							
5	Інші види надходжень							
<b>6</b>	<b>РАЗОМ НАДХОДЖЕНЬ (2...5)</b>							
	ВИДАТКИ							
7	Придбання торговельного обладнання							
8	Закупка товару							
9	Транспортні витрати на поставку то- вару							
10	Заробітна плата							
11	Оплата послуг вантажника							
12	Оренда приміщення магазину							
13	Комунальні послуги							
14	Дозволи, ліцензії							
15	Реклама							
16	Пошта, телефон, канцтовари							
17	Страхування майна							
18	Виплата відсотків за кредит							
19	Єдиний податок							
20	Виплата позики							
<b>20</b>	<b>РАЗОМ ВИДАТКІВ (7...25)</b>							
<b>21</b>	<b>НАЯВНІСТЬ КОШТІВ НА КІНЕЦЬ МІСЯЦЯ (1+6-26)</b>							

На завершення фінансового плану слід, використовуючи всіх данні фінансових таблиць, розрахувати фінансові показники бізнесу та занести основні з них в розділ «Резюме» (дивіться «Резюме» п. (г)). Це допоможе провести повноцінний аналіз та планування фінансового стану бізнесу.

**До таких показників відносяться:**

- **Рентабельність:**

- а) активів = Чистий прибуток / Сумарні активи
- б) загальна = Валовий прибуток / Вартість майна

- **Чиста рентабельність :**

- а) власного капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал
- б) підприємства (бізнесу) = Чистий прибуток / Вартість майна

- **Рентабельність реалізації** = Чистий прибуток / Обсяг реалізації

- **Коефіцієнт поточної ліквідності** = Поточні активи / Короткостр. зобов'язання (>2)

- **Фінансова структура капіталу** = Загальна сума зобов'язань / Власний капітал

- **Коефіцієнт позикових засобів** = Загальна сума зобов'язань / Загальна сума активів

### **2.13. Оцінка ризиків та план дій на випадок непередбачених обставин.**

В заключному розділі бізнес—плану наводяться:

- перелік можливих ризиків із зазначенням ймовірності їх виникнення і можливих збитків від них
- організаційні заходи по профілактиці і нейтралізації ризиків
- програма страхування від ризиків

Оскільки прогнози це все-таки лише припущення, важливо мати план дії на випадок непередбачених обставин. В іншому випадку, не будучи готовим до

того, що прогноз реалізації продукції може істотно відрізнятись від реального збуту, підприємство не матиме можливості підтримувати запланований рівень постійних витрат.

Об'єктивна оцінка ризику допоможе звести потенційні проблеми до мінімуму, залучивши додаткові джерела фінансування для вирішення непередбачуваних проблем, або відмовитись від надто ризикованих задумів.

## Додатки

Якщо та чи інша інформація здається надмірною, її краще помістити в додатках, які, як відомо, необмежені за розміром. З іншого боку, існує необхідність включення достатньої кількості деталей з метою зробити викладення пропозиції якомога більш переконливішим.

Якщо бізнес план подається до потенційного кредитора, то слід пам'ятати, що на нього позитивне враження справлять детальні, фінансові прогнози і показники— кредитка історія, доля власного капіталу, валовий прибуток з кожного виду продукції, період погашення дебіторської заборгованості, оборотність запасів.

В додатки додається:

- відомості про підприємство(реєстрація, свідоцтво ,статус, установча угода),
- копії матеріалів про ділові та фінансові відносини з іншими підприємствами та установами (копії угод про оренду, про партнерство),
- обґрунтування збуту продукції, послуг(протокол, карти торгової зони),
- матеріали маркетингових досліджень(дослідження ринку),
- матеріали які стосуються виробничого процесу та характеризуються потенційні можливості підприємства,
- обґрунтування фінансово—економічних розрахунків (баланси, звіти про фінансові результати,)
- матеріали, які характеризують продукцію(фото, малюнки, патенти)

При складанні бізнес-плану з метою залучення інвестицій, важливо представити відповідну статистичну інформацію. Потрібно взяти до уваги, що цифрові показники є переконливішими, якщо представлені у систематизованому вигляді.

Всі додатки використовуються для підкріплення та пояснення питань, що згадується в основній частині бізнес плану.



## Література

1. Сім кроків до успішного бізнесу. Посібник-довідник з основ управління малим бізнесом./ Авт. кол. Васильченко Г.В., Васильченко С.М., Вербовська Л.С., Гречаник Б.В., Кулик Т.П. та ін. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2005. -250с.
2. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва . Підручник. Львів: Національний університет „Львівська політехніка”, 2004. - 284 с.
3. Виноградська А.М. Основи підприємництва. К.: Кондор, 2007. — 544 с.
4. Ларіна Я. С., Мочерний С. В., Фомішина В. М., Чеботар С. І. Основи бізнесу. Навчальний посібник. К.: "Академія", 2009. - 384 с.
5. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 року (із змінами і доповненнями). - Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>

**Навчальне видання**

**Васильченко Сергій Миколайович**

# **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

**НАВЧАЛЬНО - МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**

Підписано до друку 25.02.2020 р. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 2,0. Тираж 50. Зам. 13.

---

76025, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57  
Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника  
Тел. 59-60-55