

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАКІЇВСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ

Должанський І. З., Загорна Т. О.

БІЗНЕС-ПЛАН: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ

2-ге видання

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2009

УДК 658.012.2(075.8)

ББК 65.290-2я73

Д 64

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1.4/18-Г-185 від 02.06.2006 р.)*

Рецензенти:

Л. В. Фролова — доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Донецького державного університету економіки та торгівлі ім. М.І.Туган-Барановського;

Г. І. Брітченко — доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу Донецького національного університету;

Н. М. Ткачова — кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Донецького державного університету управління.

Должанський І. З., Загорна Т. О.

Д 64 Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник. 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури. — 2009 р., — 384 с.

ISBN 978-966-364-790-6

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні та практичні аспекти розробки бізнес-плану як аналітичного документа, що формує пріоритети розвитку підприємства, враховуючи накопичений міжнародний та вітчизняний досвід. Послідовно розкриваються сутність та структура бізнес-плану, методичні підходи до розробки основних розділів. Викладені специфічні особливості бізнес-планування як управлінської технології на основі пророблення маркетингових рішень, розглянуто специфіку розробки різних бізнес-планів з урахуванням характеру діяльності, ступеню інновативності продукту, оцінки рівня ризику.

Практична сторона посібника містить приклади реальних бізнес-проектів для ознайомлення, всебічного аналізу та детального пророблення.

УДК 658.012.2(075.8)

ББК 65.290-2я73

Д 64

ISBN 978-966-364-790-6

© Должанський І.З., Загорна Т.О., 2006

© Должанський І.З., Загорна Т.О., 2009

© Центр навчальної літератури, 2009

ЗМІСТ

Передмова	4
ЧАСТИНА I. Теоретичні аспекти розробки бізнес-плану	7
МОДУЛЬ 1. Сутність і цілі розробки бізнес-плану: теорія питання	9
1.1. Поняття та зміст бізнес-планування	9
1.2. Мета і призначення бізнес-плану у системі керування підприємством	19
1.3. Організація процесу бізнес-планування	32
МОДУЛЬ 2. Зміст основних розділів бізнес-плану	41
2.1. Вимоги до загальної структури бізнес-плану	41
2.2. Характеристика підприємства та продукту (послуги): аналітична сторона	52
2.3. Оцінка ринків збуту та дослідження конкурентів: якісна сторона ...	54
2.4. План (стратегія) маркетингу: технологія розробки	59
2.5. Виробничий та організаційний план: ключові характеристики	65
2.6. Стратегія фінансування та фінансовий план	75
2.7. Економічна ефективність інвестицій у процесі реалізації бізнес-плану ..	89
2.8. Аналіз ризиків реалізації бізнес-плану	98
2.9. Погодженість основних розділів бізнес-плану та внутрішній аудит ...	104
ЧАСТИНА II. Зразки реальних бізнес-планів різних видів діяльності ...	111
Бізнес-план з проекту: «Розведення нутрій та песців»	113
Бізнес-план з проекту: «Будівництво магазину продовольчих товарів із площадкою літнього кафе»	133
Бізнес-план з проекту: «Створення цеху з випікання здобних виробів на базі приватного підприємства»	151
Бізнес-план з проекту: «Будівництво та ремонтно-будівельні роботи дорожнього покриття з використанням нетоксичної ферментної композиції Perma-Zyme 11X»	171
План санації відкритого акціонерного товариства	187
План реорганізації на основі оцінки стану та перспектив використання електротранспорту міста	253
Річний звіт про результати діяльності закритого акціонерного товариства «Преса» у 2002 році	295
Бізнес-план з проекту: «Відкриття піцерії-ресторану швидкого обслуговування «Une momento»»	329
Список рекомендованої літератури	380

ПЕРЕДМОВА

В умовах ринку нереально домогтися стабільного успіху в бізнесі, якщо не планувати ефективно його розвиток, не акумулювати постійно інформацію про власні перспективи й можливості, про стан цільових ринків, становище на них конкурентів і т.д.

Необхідно точно уявляти свої потреби на перспективу не тільки в матеріальних, трудових, інтелектуальних, але й у фінансових ресурсах, що особливо суттєво в ринковій економіці. Важливо передбачити і джерела їхнього одержання, уміти виявляти ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства. Звідси забезпечення його господарської діяльності, яке здійснюється на основі плану, є найважливішою задачею для будь-якого менеджера. Великий досвід закордонних і вітчизняних підприємств доводить, що недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, його ігнорування або некомпетентне здійснення приводять до величезних економічних утрат і в результаті — до банкрутства.

Планування має особливу значимість для забезпечення ресурсами розширеного кругообігу виробничих фондів, досягнення високої результативності бізнесу, створення умов, які забезпечують платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Сучасна економічна ситуація диктує підприємствам принципово новий підхід до внутрішньофірмового планування. Процес входження економіки в систему ринкових комунікацій, діяльність господарських суб'єктів в умовах конкуренції й у постійно мінливому конкурентному середовищі вимагають від кожного підприємця, бізнесмена, менеджера постійного удосконалювання підприємницької діяльності. Вони змушені шукати такі форми й моделі планування, які б забезпечували максимальну ефективність прийнятих рішень. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень у нових економічних умовах господарювання є бізнес-план.

Оволодіння технікою бізнес-планування стає сьогодні актуальною задачею підприємців. Починаючи свою діяльність, вони повинні чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а

також уміти чітко розраховувати ефективність використання ресурсів у процесі роботи фірми. Бізнес-план є основою підприємницької діяльності і являє собою комплексне дослідження різних сторін роботи фірми (розробки, виробництва, реалізації, післяпродажного обслуговування). У зв'язку з цим актуальність питань бізнес-планування, особливо в умовах ринкової економіки, не викликає сумнівів.

Планування — не стільки і не тільки одне із сутнісних елементів економіки, а, швидше за все, закономірний результат пошуку людським суспільством найбільш раціональних і ефективних інструментів і способів свого історичного розвитку і виживання. Воно мало місце й існує в тій або іншій формі і відповідних нормах у всіх суспільно-економічних системах, на будь-яких підприємствах, у родині із самого початку її появи і навіть у кожній окремої людини.

Планування, узагалі, як найбільше досягнення людського розуму, є практично природним і необхідним елементом поведінки людей і в побуті, і на виробництві. Праця людини завжди припускає усвідомлену цілеспрямовану діяльність з досягнення бажаного результату, образ (план, проект) якого він ідеально має на самому початку будь-якої роботи, у тому числі й у бізнесі.

Планування виробничої й комерційної діяльності не тільки можливо, але і життєво необхідно для всіх організаційно-правових форм підприємств.

На жаль, багато, особливо починаючих, підприємців схильні недооцінювати роль внутрішньофірмового планування взагалі і підготовки обґрунтованого бізнес-плану зокрема. При цьому вони покладаються на власну інтуїцію і досвід, встановлені неформальні зв'язки в ділових колах, ринкові перспективи, які здаються гарними, й інші обставини. І багато хто з них зазнають серйозних ускладнень при спробі чітко й у визначеній системі викласти своє бачення бізнесу, так ще й з обґрунтуванням економічних і фінансових показників. Підготовка й складання детального бізнес-плану перетворюється для них у найтяжкий обов'язок, який усе-таки треба виконувати, і не абияк, а на високому професійному рівні.

Розробка конкретного бізнес-плану в більшості випадків процес творчий, заснований на урахуванні не тільки загальних закономірностей бізнесу, але і специфічних умов, особистого досвіду й знань підприємця. У залежності від реальних обставин підготовка бізнес-плану може бути організована різним чином:

- самим підприємцем, який має відповідний досвід;
- командою підприємця, яка буде надалі реалізовувати проект;
- сторонньою спеціалізованою компанією за певну плату.

Практичний посібник дає можливість підготувати бізнес-план, який є основою планування фінансово-господарської діяльності й організувати фінансово-господарську діяльність підприємства.

Посібник складається як би з трьох розділів: теоретичні основи бізнес-планування, методика складання бізнес-плану, планування й організація фінансово-господарської діяльності в умовах діючих підприємств.

Частина I

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ
РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

МОДУЛЬ 1

СУТНІСТЬ І ЦІЛІ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ: ТЕОРІЯ ПИТАННЯ

1.1. Поняття та зміст бізнес-планування

Питаннями планування різних видів діяльності людина займається з давніх часів. Сучасна система наукових поглядів про сутність планування, здійснюваного на різних фірмах, підприємствах, тісно пов'язана з ринковою економікою.

Стосовно ринкової економіки система внутрішньофірмового планування включає перспективне (або довгострокове) і поточне (короткострокове) планування виробничої, збутової і сполучених із ними видів діяльності підприємства.

Перспективні плани являють собою стратегічні плани розвитку підприємства зазвичай на 5 років (іноді на 10 років) з диференціацією по роках. На їхній інформаційній основі складаються досить деталізовані й уточнені поточні (річні) плани виробництва і збуту. У закордонній літературі приводяться випадки, коли окремі великі компанії розробляють плани-прогнози свого розвитку навіть на 100 років уперед, що перебуває за межами життя одного покоління.

Поточні плани розробляються на 1 рік (іноді на 2–3 року) з розбивкою за короткими відрізками часу — кварталами, місяцями, декадами.

Розробка плану — це оцінка практичної можливості досягнення фірмою та її підрозділами сформульованих цілей, виявлення комплексу потенційних проблем і несподіваних наслідків, забезпечення пошуку більш ефективних шляхів реалізації цілей, одержання основи для розробки бюджетів, побудови об'ємних, календарних планів виробництва, визначення потрібних ресурсів, виділення непередбачених обставин, попередження прояву яких є одним зі способів зниження рівня ризику в бізнесі.

Основні принципи планування тісно пов'язані між собою, у підсумку, орієнтують підприємців на всебічне обґрунтування планових

показників і досягнення найкращих соціально-економічних результатів підприємства. Вони визначають зміст і орієнтацію планової роботи на всіх стадіях обґрунтування проекту і його послідовної реалізації.

При всьому різноманітті форм підприємництва — виробниче, комерційне, фінансове, страхове, посередницьке, консалтингове, інжинірингове, реінжинірингове — існують ключові положення, практично застосовні у всіх галузях бізнесу і для фірм із різними організаційно-правовими формами і структурами управління. Знання цих положень необхідно для того, щоб вчасно, всебічно й ретельно підготуватися до подолання потенційних труднощів, реальних небезпек у бізнесі. Завдяки цьому стане можливим зменшити рівень підприємницького ризику в досягненні поставлених перед фірмою кінцевих економічних, фінансових і соціальних цілей.

Сучасною методологією формування на науковій основі стратегічних і внутрішньофірмових планів діяльності будь-якої фірми є методологія бізнес-планування. Її реалізація повинна здійснюватися на постійній і регулярній основі.

У ринковій економіці бізнес-план служить важливим робочим інструментом як для діючих, так і для новостворюваних фірм. Вітчизняний підприємець не завжди чітко уявляє, якою важливою є наявність професійно підготовленого й обґрунтованого бізнес-плану. За його допомогою стає можливим здобути необхідні інвестиції, розробити реальні плани на досить віддалену перспективу, скласти систему фактичних і прогнозних числових оцінок економічних, фінансових і соціальних показників, за якими можна було б вірогідно судити про ступінь успішності розвитку власного діла. Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити, глибоко досліджувати кожний елемент припустимого ризикового ринкового проекту, пропозиції, підприємницької справи. Практично завжди на стадії розробки бізнес-проекту, пропозиції, угоди, реалізації процедури санації підприємства виявляється безліч слабких місць, вад і недоліків, усунення яких і з'явиться предметом здійснення наступної роботи підприємця або головного менеджера. Там, де з такого роду проблемами справитися не є можливим, сам факт їхнього виявлення дозволить підприємцеві або менеджерів прийняти своєчасне управлінське рішення про відмовлення від цього бізнес-проекту ще до того, як будуть вкладені кошти в його здійснення.

Методологія бізнес-планування поширюється на будь-які ділові пропозиції, проекти, угоди (комерційні, інвестиційні, венчурні, розвитку регіону), задуми (відкриття власної справи, збільшення власної частки на цільовому ринку), наміру (вийти на зовнішній ринок зі своєю продукцією, послугою), удосконалення (виготовленого виробу, товару, послуги), заходу (пов'язані з упровадженням нової технології), нововведення (які передбачають впровадження ноу-хау), заявки на кредит (для одержання інвестицій), а також на розроблювальні, перспективні і поточні плани виробничого, збутового, соціального й іншого видів діяльності фірми.

Існують дві найважливіші причини, які обумовлюють необхідність розробки бізнес-плану. Необхідно:

- переконати сторонніх інвесторів в економічній доцільності вкладення грошей у даний бізнес-проект або надання кредиту;
- допомогти реалізувати в повному обсязі сформульовану місію фірми і не дозволити випадковим обставинам сприяти відхиленню фірми від обраної головної (глобальної) мети.

З літературних джерел відомі різні визначення поняття бізнес-плану. Адаптоване до вітчизняних умов господарювання поняття бізнес-плану може бути сформульовано в такий спосіб.

Бізнес-план — це типове (уніфіковане) проектне рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні.

Бізнес-план — це (зазвичай) перспективний документ, що є важливою основою внутрішньофірмового планування виробництва продукції. Тому його рекомендується складати на відрізок часу, рівному 3–5 рокам (рідше на 10 років уперед). При цьому ступінь диференціації плану в різні періоди часу різна. Зазвичай рекомендується для першого року розраховувати основні результуючі показники з помісячною розбивкою, для другого — у поквартальному розрізі і лише починаючи з третього року можна обмежитися показниками по року в цілому.

Бізнес-план є постійно діючим керівним документом. Він повинен систематично актуалізуватися (оновлятися), до нього повинні

вноситися необхідні зміни, пов'язані як із змінами, що відбуваються усередині фірми, так і зі змінами, що відбуваються на цільовому ринку, у рамках національної і навіть світової економіки в цілому.

Бізнес-план подібний стратегічному планові, що також охоплює досить тривалий відрізок часу. Однак стратегічний план зазвичай не містить кількісних оцінок планових показників діяльності фірми.

Бізнес-план — це план розвитку. При цьому масштаби планування можуть бути різні: розвитку підприємства, напрямку діяльності, нового виду продукції, нової системи оплати праці і т.д.

Створення нових проектів припускає попереднє економічне обґрунтування їхньої доцільності, наступне планування необхідних витрат для їхнього здійснення та очікуваних кінцевих результатів. Бізнес-планування дозволяє економістам-менеджерам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того або іншого інноваційного проекту, але і можливість його реалізації у діючих ринкових умовах.

Основними об'єктами бізнес-планування у вільних економічних відносинах виступають високоприбуткові й конкурентоздатні інноваційні проекти. Як відомо, сучасний ринок, заснований на дотриманні усіма виробниками і споживачами рівноваги між попитом і пропозицією та порівнянні своїх доходів і витрат, завжди буде віддавати перевагу у кредитуванні й фінансуванні тим виробничим, підприємницьким або комерційним пропозиціям, які у майбутньому дадуть найбільший соціально-економічний результат. Бізнес-плани в основному призначаються для того, щоб сприяти виходові на ринок високо конкурентних нових видів товарів та послуг.

Отже, будь-який інноваційний бізнес-проект повинен мати відповідний бізнес-план обґрунтування оптимальних показників виробництва й продажу товарів і послуг як на вітчизняному, так і на закордонному ринку. У ринкових відносинах бізнес-план сам перетворюється у своєрідний товар, просування якого до оточуючого підприємство зовнішнього банківсько-кредитного або фінансово-інвестиційного середовища повинне принести максимальний прибуток розроблювачам нового проекту.

Бізнес-плани є для наших виробників новим видом внутрішньогосподарського або внутрішньофірмового планування, який отримав найбільше поширення на малих і середніх підприємствах. Бізнес-плани розробляються на різні інноваційні об'єкти або процеси, пов'язані з проектуванням або створенням нових фірм і їхніх підроз-

ділів, розробкою та постачанням на ринок необхідних товарів і послуг, реконструкцією підприємств і розширенням випуску продукції, удосконалюванням технології й організації виробництва, підвищенням якості товарів і продуктивності праці. У них обґрунтовується певна соціально-економічна мета, яка, як правило, має завершений творчий результат: зростання прибутку, збільшення частки ринку, задоволення вимог покупців, прискорення обороту продукції, створення нових робочих місць і т.д.

Обрана соціально-економічна мета фірми на майбутній період її виробничо-господарської або іншої діяльності повинна отримати найбільше повне відображення в розроблювальному бізнес-плані. На новостворювані або нововідкриті фірми і підприємства розробляється відповідно до проекту комплексний бізнес-план, що включає докладні техніко-економічні розрахунки за всіма розділами й показниками проектування, будівництва й освоєння нового виробництва товарів і послуг. На діючих підприємствах бізнес-плани зазвичай створюються з метою досягнення відповідних стратегічних, тактичних або оперативних напрямків або задач, пов'язаних з подальшим розвитком виробничих або функціональних підрозділів, реструктуризацією або розширенням організації і т.д. При стабільній і стійкій роботі підприємства бізнес-план може бути спрямований на відновлення основних виробничих фондів і розвиток нових технологій. При значному спаді виробництва, що має місце в перехідний період, бізнес-план повинен передбачати пошук нових ринків, розширення збуту продукції і т.п. В одних випадках потрібна розробка комплексних бізнес-планів, в інших — локальних бізнес-проектів. Бізнес-плани потрібні на відкриття будь-якого нового проекту або своєї справи усім виробникам і підприємцям.

Бізнес-план являє собою, за визначенням І.В.Ліпсіца, документ, що описує аспекти майбутнього комерційного підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіштовхнутися, а також установлює способи їхнього рішення [30, с. 5]. Бізнес-план у кінцевому рахунку повинен дати правильну відповідь на такі важливі питання ринкових відносин, як можлива вартість проекту і плановані прибутки. Кожен підприємець повинен знати, скільки буде коштувати новий проект і чи принесе ця справа прибутку, а якщо принесе, тоді коли і який ступінь ризику? Відповіді на ці питання раціонального господарювання в складних ринкових відносинах дає правильно

складений бізнес-план. Передовий закордонний досвід свідчить, що в умовах ринку усім виробникам необхідно складати плани як довгострокової, так і поточної діяльності. Це означає, що всім нашим підприємцям варто також мати ділові плани. Складання бізнес-плану служить першим кроком кожного починаючого підприємця у сферу інноваційної, господарської, комерційної або інвестиційної діяльності. Розробка такого плану вимагає не тільки всебічної економічної оцінки майбутнього бізнес-проекту професійними менеджерами, але й особистої участі самих підприємців і вищих керівників підприємства або фірми. Спільна участь у складанні бізнес-планів економістів і підприємців особливо необхідна на вітчизняних підприємствах, які мають багаторічний досвід складання тактичних і стратегічних, зокрема, п'ятирічних і річних, планів. Тому виникає питання про наступництво або співвідношення широко відомих у російській промисловості систем і методів планування соціально-економічного розвитку підприємств і нових бізнес-планів.

У період становлення ринкових відносин серед деяких наших економістів стала поширюватися і теорія про те, що на зміну внутрішньогосподарському плануванню прийшло бізнес-планування. Однак багаторічна практика підтвердила не тільки можливість, але і необхідність спільного існування цих систем планування на вітчизняних підприємствах. Механізм ділового ринкового планування, як справедливо вважає В.М.Попов, включає теорію, методологію й практику планово-управлінської діяльності, яка охоплює загальні закономірності і російську специфіку ринкових економічних відносин. Змінилися орієнтири, методи й інструменти господарювання, в основу яких покладені ринкові закони попиту та пропозиції. У цих умовах ділове планування або бізнес-плани повинні об'єднати всі етапи реалізації підприємницьких проектів: від вибору стратегічної або тактичної мети до її повної реалізації на відповідному ринку. Бізнес-планування включає такі етапи, як вибір і обґрунтування виду діяльності, виявлення найбільш реальних проектів її здійснення, економічну оцінку витрат і результатів, розробку деталізованого бізнес-плану, забезпечення виконання запланованих заходів, коректування планових показників і уточнення фактичної ефективності використання бізнес-проекту.

Таким чином, практика планування підтверджує тісну взаємодію бізнес-планів і соціально-економічних планів, що склалися на

російських підприємствах в останні роки. Однак між цими видами планів існують і відмінності, що свідчать про наявність у кожного з них свого власного предмета й місця, як у сфері внутрішньофірмового планування, так і у всій системі ринкового господарювання.

По-перше, бізнес-планування, на відміну від внутрішньовиробничого або корпоративного планування, включає не весь комплекс загальних цілей підприємства або корпорації, а одну з найважливіших задач, що визначають конкретний зміст планування нового виду діяльності або бізнес-проекту. Бізнес-план орієнтується, головним чином, на розробку нової стратегії або тактики розвитку підприємства, тоді як соціально-економічне планування може включати різні види спільної поточної й перспективної діяльності.

По-друге, бізнес-плани розробляються на інноваційні проекти, чітко обкреслені часовими термінами їхнього виконання, після закінчення яких робота над даним бізнесом-проектом завершується. Внутрішньофірмове планування виробляється та здійснюється безупинно на всіх рівнях керування господарством. В міру виконання одного річного плану фірми після відповідного коректування переходять до здійснення чергового плану і т.д. Бізнес-план має не тільки чіткі часові, але і більш вузькі просторові границі, тоді як будь-який внутрішньофірмовий план таких чітких обмежень не має.

По-третє, основне призначення бізнес-плану полягає у відкритті підприємцями нової справи й одержанні на виконання проекту необхідних виробничих ресурсів і в першу чергу коштів. Пошук надійних інвесторів вимагає найбільш ретельного обґрунтування багатьох фінансових показників з урахуванням існуючого ступеню ризику не тільки у внутрішній виробничо-господарській діяльності, але і в зовнішніх кредитно-фінансових і банківських структурах. Внутрішньофірмові плани необхідні в більшій мірі для власного використання, тоді як бізнес-плани потрібні для зовнішніх інвесторів і кредиторів.

По-четверте, бізнес-плани розробляються безпосередньо під керівництвом і при особистій участі підприємця — засновника фірми. Внутрішньофірмовим плануванням, як правило, займаються професійні економісти-менеджери і плановики лінійних і функціональних підрозділів підприємства. Особиста участь кожного бізнесмена-підприємця в розробці ділового плану свого нового підприємства сприяє не тільки виробленню реальної стратегічної й оперативної

мети, але і забезпечує в майбутньому найбільш досконалу організацію виконання бізнес-проекту на основі порівняння витрат і результатів.

По-п'яте, вітчизняні фахівці поки не мають науково обґрунтованих методик розробки бізнес-планів стосовно до наших умов нових ринкових відносин, оскільки в більшості методичних і навчальних рекомендацій розкривається переважно досвід планування на сформованому закордонному ринку. У той же час на російських підприємствах в умовах спаду виробництва недостатньо широко використовується наявний досвід внутрішньогосподарського планування. Тому в даний час потрібен комплексний підхід до розвитку теорії й практики не тільки бізнес-планування, але і всієї системи внутрішньогосподарського планування на вітчизняних підприємствах і фірмах з різними формами власності й організаційних особливостей.

Джерел нових ідей існує безліч. Найкориснішими з них є наступні.

Споживачі. У пошуку нових ідей підприємці приділяють усе більшу увагу думці споживачів, оскільки кінцева мета виробництва всякого нового товару або послуги — це саме задоволення запитів споживачів. При цьому одні підприємці намагаються просто відслідковувати всі цікаві думки, що висловлюються друзями, родичами, колегами в неформальній обстановці, інші — організують спеціальні канали зворотного зв'язку зі споживачами.

Продукція конкурентів. Підприємець повинен також дуже уважно відноситися до товарів і послуг, пропонованих іншими фірмами. У результаті подібного аналізу нерідко з'ясовується, що той або інший товар або послугу можна поліпшити, і ця ідея закладається в основу нового бізнесу.

Думки працівників відділів збуту і торговельних представників. Завдяки своєму знанню потреб ринку торговельні працівники нерідко можуть підказати щось принципово нове. Вони можуть також посприяти в маркетингу нової ідеї або продукції.

Публікації федерального уряду і нові закони. Існують архіви Патентного бюро, у яких реєструються усі винаходи й ідеї принципово нових продуктів. Хоча самі по собі запатентовані ідеї захищені законом, їхнє вивчення нерідко може наштовхнути на нові, навіть більш цікаві думки. Існує цілий ряд періодичних видань, у яких публікується інформація про останні патенти.

Наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки (НДДКР). Лабораторії НДДКР, як правило, добре оснащені і тому надають великі можливості для пошуку нової продукції.

Хто і чому зацікавлений у здійсненні інвестиційних бізнес-проектів?

В успішному завершенні проекту і його ефективній експлуатації зацікавлені всі його учасники, які реалізують у такий спосіб свої індивідуальні інтереси, а саме:

- інвестори в цьому випадку отримують повернення вкладених капіталів і передбачені дивіденди;
- замовник проекту (власник, клієнт) отримує реалізований проект і прибутки від його використання;
- керівник проекту і його команда отримують плату за контрактом, додаткову винагороду за результатами роботи й отриманого прибутку, а також підвищення професійного рейтингу;
- органи влади отримують податки з усіх учасників, а також задоволення суспільних, соціальних і екологічних потреб і вимог на довірній ним території;
- споживачі отримують необхідні їм товари, продукти й послуги, плата за які відшкодовує витрати на проект і утворює прибуток, одержуваний активними учасниками проекту;
- інші зацікавлені сторони отримують задоволення своїх інтересів.

Моніторинг у ході розробки і реалізації бізнес-проектів дозволяє легше побороти перешкоди, пов'язані з такими зовнішніми й внутрішніми факторами, характерними для перехідного періоду в Україні, як:

- нестабільна економіка;
- дефіцит і обмеженість коштів і ресурсів;
- інфляція й зростання вартості проекту; зростаюча складність здійснення проекту;
- поява і посилення конкуренції; соціальні проблеми й вимоги;
- екологічні зміни й вимоги; проблеми споживчого ринку;
- зростаючі вимоги до якості робіт.

Якщо ж ці зміни не аналізуються і не враховуються при керуванні бізнес-проектами, то це приводить до таких негативних результатів, як:

- зниження доходів і прибутків учасників;
- перевищення раніше встановлених вартості, тривалості, і термінів завершення проекту;

- збільшення штрафів за порушення зобов'язань;
- підвищення встановлених лімітів на споживані трудові і матеріально-сировинні ресурси;
- запізнювання з уведенням нових технологій;
- відставання в реалізації і практичному використанні результатів наукових досліджень і дослідно-конструкторських робок;
- відставання в термінах випуску нової продукції на споживчий ринок з усіма вихідними наслідками;
- поспішність і непродуманість у прийнятті рішень і неминуча розплата;
- зниження ефективності інвестицій і збільшення термінів окупності проектів;
- зростання труднощів у визначенні рівних термінів досягнення цілей бізнес-проекту.

Бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності компанії і, у той же час, як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. У плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно зіштовхується, і визначаються шляхи й методи їхнього вирішення. Звідси бізнес-план виступає одночасно в якості пошукової, науково-дослідної і проектної роботи.

Завдяки бізнес-плану в керуючого з'являється можливість поглянути на підприємство ніби з боку. Сам процес розробки бізнес-плану, що включає детальний аналіз економічних і організаційних питань, постійно спонукує мобілізуватися. Метою такого плану може бути одержання кредиту, залучення інвестицій, визначення стратегічних і тактичних орієнтирів фірми, оцінка її ринкового становища, досягнення необхідних результатів за обсягами збуту продукції й ін.

Бізнес-план — багатоплановий управлінський інструмент. Він передбачає рішення як стратегічних, так і тактичних задач, що стоять перед підприємством, незалежно від його функціональної орієнтації, у тому числі: організаційно-управлінської фінансово-економічної оцінка стану підприємства; виявлення потенційних можливостей бізнесу, аналіз сильних і слабких його сторін; формування інвестиційних цілей на планований період.

У бізнес-плані обґрунтовуються загальні і специфічні елементи функціонування підприємства в умовах ринку, вибір стратегії й так-

тики конкуренції, проводиться оцінка фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

Бізнес-план забезпечує об'єктивне представлення про можливості розвитку виробництва, способи просування товару на ринок, ціни, можливий прибуток, основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства, виявляє зони небезпек, пропонує шляхи їхнього обмеження. Подібний план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів, виду власності, організаційно-правової форми компанії. У ньому знаходять своє рішення як внутрішні задачі, пов'язані з керуванням підприємством, так і зовнішні, обумовлені, зокрема, взаєминами з іншими фірмами й організаціями.

Бізнес-планування займає усе більш суттєву частку в сучасному менеджменті.

У діловому світі, який постійно перетворюється, для бізнесу відкривається зараз безліч нових можливостей. Бізнес-планування допомагає менеджерів не втратити і використовувати їх для перетворення й підвищення ефективності діяльності на ринку.

Охарактеризувати не тільки теоретичні аспекти бізнес-планування, але і проблеми практичного застосування бізнес-плану у вітчизняних економічних умовах, покликана дана робота.

1.2. Мета і призначення бізнес-плану у системі керування підприємством

Відповідно до системного визначення проекту «як цілеспрямованої зміни стану системи» одним з центральних понять, пов'язаних із проектом, є поняття **«мети проекту»**. Дуже близько до поняття **«мети»** знаходиться поняття «задача». Уточнимо ці поняття.

Мета — бажаний результат діяльності, досягнутий у межах деякого інтервалу часу.

Задача — бажаний результат діяльності, який досягається за намічений (заданий) інтервал часу і характеризується набором кількісних даних або параметрів цього результату.

Таким чином, мета стає задачею, якщо зазначено термін її досягнення і задані кількісні характеристики бажаного результату. Крім того, очевидно, що мета — більш загальна категорія, ніж задача. Вона досягається в результаті рішення ряду задач. Звідси випливає, що

задачі можна упорядкувати стосовно цілей. У цьому криється властивість множинності цілей — кожену ціль можна декомпанувати на задачі, з яких вона складається, або підцілі.

Визначення мети будь-якого проекту. Мета проекту — це доказовий результат і задані умови реалізації загальної задачі проекту.

З визначення випливає, що необхідно розрізняти «мети — результати (доказовий результат)» і «мети — образ дій» (умови реалізації). Разом ці компоненти складають цілі проекту, що виникають на основі потреб, необхідності, бажань, ідей і т.п.

З аналізу приведених визначень можна отримати кілька корисних висновків щодо мети проекту:

- визначення (знаходження) мети проекту за своїм значенням і змістом можна порівняти з постановкою задачі;
- при знаходженні мети, як і при постановці задачі, не можна обмежитися формулюванням тільки абстрактно бажаного результату проекту, а необхідно знайти відповіді на питання: як у точності повинен виглядати результат проекту (характеристики результату проекту); які умови повинні враховуватися при реалізації проекту (вимоги й обмеження)?

Знаходження мети проекту рівнозначно визначенню проекту і складає важливий етап у розробці концепції проекту. Після знаходження мети проекту приступають до пошуку й оцінки альтернативних способів досягнення мети проекту.

Для можливості визначення ступеню досягнення цілей проекту необхідно вибрати відповідні критерії. На основі цих критеріїв можна оцінити альтернативні рішення по досягненню цілей проекту. Таким чином, можна відзначити, що **цілі проекту повинні бути чітко визначені: вони повинні мати ясний сенс; результати, одержувані при досягненні мети, повинні бути вимірні, а задані обмеження й вимоги повинні бути здійсненні. Тобто цілі повинні знаходитися в «області припустимих рішень» проекту.**

При керуванні проектами зазвичай область припустимих рішень для досягнення цілей проекту обмежується часом, рамками бюджету, виділеними ресурсами і необхідною якістю одержуваних результатів. Можуть бути й інші обмеження. Слід зазначити, що один раз сформульовані цілі проекту не повинні розглядатися як щось незмінне. Отже, у ході реалізації проекту під впливом змін в оточенні проекту або в залежності від прогресу проекту й одержуваних

проміжних результатів цілі проектів можуть перетерплювати зміни. Тому **укладання цілей потрібно розглядати як безперервний динамічний процес, у якому аналізується сформована ситуація, тенденції і при необхідності здійснюються коректування цілей.**

Визначення мети розглядається як творчий процес, який можна розділити на послідовні процедури:

- визначення показників мети;
- визначення можливих цілей проекту;
- опис цілей проекту.

Визначення показників мети вимагає вивчення різних джерел, що можуть містити шукану інформацію:

- вимоги до бізнес-проекту;
- замовлення на бізнес-проект;
- цілі підприємства, для якого здійснюється проект;
- оточення підприємства.

Визначення показників можна розглядати як попереднє обстеження, після якого за знайденими показниками може бути початий активний пошук мети та її формулювання.

Для визначення мети проекту використовуються різні як індивідуальні, так і групові методи. Оскільки пошук мети — процес творчий, то тут не існує строго регламентованих підходів. Можна тільки відзначити деякі закономірності та загальні підходи.

В індивідуальній роботі використовуються, в основному, логічні методи. Тут є небезпека однобічного розгляду напрямку пошуку цілей проекту.

У груповій роботі більше використовуються інтуїтивні методи, що ведуть до одержання широкого спектра цілей проекту, до цих методів відносяться:

- мозковий штурм;
- запис ідей;
- творча конфронтація;
- специфічне структурування й ін.

Опис цілей проекту. В описі мети проекту повинні знайти відображення: результат проекту; строк закінчення; витрати; порядок зміни мети.

Опис цілей проекту визначає сутність проекту. Якщо в проекті враховувалися і ризикові міркування, то до опису бізнес-проекту входить:

- угода про результат бізнес-проекту;
- визначення або заява про наміри з терміну здійснення бізнес-проекту та його бюджету;
- угода про вирішення можливого конфлікту між результатом, термінами та витратами.

Готовий опис цілей проекту є основою для подальшої роботи над проектом.

Бізнес-план — це планово-аналітичний документ, розроблений підприємством за встановленою (стандартною) формою. Він розкриває характерні риси проекту, доцільність його впровадження, привабливість, вигоду й економічну ефективність реалізації, необхідні для виконання програми ресурси та їхні джерела, основні джерела виконання проекту, шляхи вирішення можливих проблем при його реалізації у майбутньому.

Дане формулювання бізнес-плану найбільш повно відповідає його змістові та цілям розробки. Таким чином, бізнес-план розробляється підприємством для:

- обґрунтування необхідності вкладення інвестицій у конкретний проект (випуск нових товарів, удосконалювання діючого виробництва);
- оцінки розмірів інвестицій і термінів їхнього погашення (у випадках надання позики або кредиту);
- обґрунтування стратегії розвитку підприємства;
- визначення способів ефективного досягнення прогнозованих результатів;
- оцінки здібностей керівників підприємства приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо проблем розвитку підприємства;
- обґрунтування емісії цінних паперів.

Досягнення цілей бізнес-плану забезпечується рішенням комплексу задач:

- обґрунтування технічної й економічної доцільності виконання проекту;
- визначення організаційної форми, необхідної для реалізації проекту;
- оцінка обсягу фінансування й встановлення його джерел;
- прогнозування фінансових результатів.

При розробці бізнес-плану використовують конкретний проект випуску нової продукції, створення нових виробництв, реконструкції

і технічного переозброєння діючих виробництв. Проект повинен розкривати спосіб одержання прибутку, мати інформацію про виробництво і ринки збуту продукції, дані бухгалтерського обліку і статистичної звітності. [15, с. 28].

У ринковій економіці бізнес-план є робочим документом, який використовується практично на всіх етапах і в усіх сферах підприємництва та комерції. Він є головним інструментом внутрішньофірмового планування й управління.

Головна мета розробки бізнес-плану – сформулювати або уточнити основну концепцію розвитку фірми, тобто спланувати виробничу, господарську, збутову, економічну, фінансову, інвестиційну, соціальну й екологічну (точніше, природоохоронну) діяльність на найближчий та досить віддалений періоди часу в точній відповідності до потреб цільового ринку і реальних можливостей придбання необхідних видів ресурсів.

Конкретно цільове призначення бізнес-плану полягає в наступному:

1) одержання узагальненої фінансової оцінки попереднього етапу розвитку фірми, а також оцінка її сучасного виробничого й економічного потенціалу;

2) розробка або уточнення колишньої стратегії розвитку фірми або окремих напрямків її діяльності, а також визначення способів реалізації стратегічних цілей та задач;

3) внутрішньофірмове планування, контроль, аналіз, регулювання й оперативний облік;

4) розробка і техніко-економічне, фінансове і соціальне обґрунтування бізнес-проектів, інтернет-проектів, програм розвитку фірми, а також комерційних пропозицій;

5) залучення інвесторів для реалізації внутрішньофірмових планів, програм, комерційних проектів;

6) зниження рівня сукупного ризику фірми в ході здійснення її виробничої, науково-технічної, фінансової й зовнішньоекономічної діяльності за рахунок прояснення перспектив її розвитку;

7) розробка й здійснення проектів створення нової продукції;

8) оцінка науково-технічного, виробничого і комерційного потенціалу окремої фірми і компанії у цілому;

9) формування найбільш сприятливої громадської думки у відношенні фірми (паблік рилейшнз), стратегії її розвитку, планів

майбутньої діяльності; визначення ступеню соціальної відповідальності і соціальної захищеності працівників.

За допомогою бізнес-плану стандартизується процес ознайомлення потенційних інвесторів з даною фірмою й станом фінансових та інших справ.

Одна з основних ілюстративних цілей бізнес-плану — показати, яким образом гроші або інші ресурси перетворяться в ще більші гроші для інвестора.

До основних цілей бізнес-плану зазвичай відносять:

- бізнес-план визначає ступінь життєздатності і майбутньої стійкості підприємства, знижує ризик підприємницької діяльності;
- конкретизує перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників;
- забезпечує зовнішні інвестиції.

Останнє твердження підкреслює, що бізнес-план, на відміну від раніше описаної системи планування на підприємстві, враховує не тільки внутрішні цілі підприємства, але і зовнішні цілі осіб, зацікавленість в участі яких є в підприємця. Крім інвесторів зацікавленими особами можуть бути потенційні споживачі й постачальники фірми.

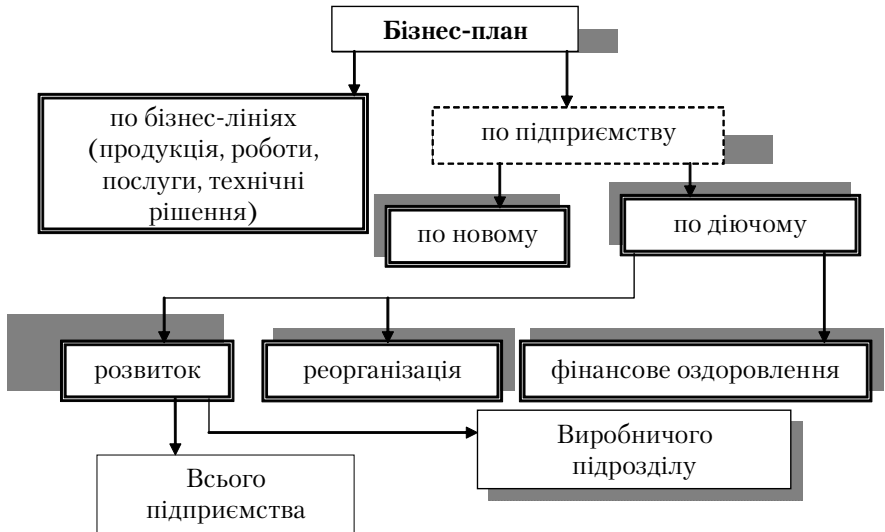
Таким чином, бізнес-план, будучи невід'ємною частиною системи планування на підприємстві, є її окремою ланкою і не обмежується яким-небудь одним видом планування, незалежно від обраної ознаки класифікації: часовий горизонт, функціональна спрямованість або ієрархія планування.

Проте, бізнес-планові усе-таки властиві в достатній мірі стійкі ознаки відповідно задачам, що стоять перед ним:

- бізнес-план не може містити весь комплекс загальних цілей підприємства, а лише одну з них, ту, яка пов'язана з інвестиційним процесом (внутрішнім або зовнішнім). Бізнес-план — це завжди інвестиції (розвиток). Немає інвестицій — не може бути і бізнес-плану (на відміну від інших видів планування, наприклад, стратегічного);
- на відміну від стратегічного і тактичного плану, бізнес-план має чітко обкреслені часові рамки, після закінчення яких визначені планом мети й задачі повинні бути виконаними;
- у бізнес-плані функціональні складові (план маркетингу, план виробництва і т.п.) на відміну від усіх інших видів планів, є повноправними, рівноважними частинами структури.

У ринковій економіці існує безліч версій бізнес-планів за формою, змістом, структурою і т.д. Найбільші відмінності спостерігаються в рамках модифікацій бізнес-планів залежно від призначення: по бізнес-лініях (продукція, роботи, послуги, технічні рішення); по підприємству в цілому (новому або діючому).

Класифікація бізнес-планів по об'єктах бізнесу представлена на мал. 1.1.



Мал. 1.1. Види бізнес-планів залежно від мети розробки

Щоб стати життєздатним і прибутковим, бізнес має потребу в чомусь більшому, ніж гроші. Він має потребу в плануванні.

Бізнес-план — це офіційний документ. Але як ви змогли переконатися, прочитавши попередні розділи, для того, щоб написати його, потрібно зібрати багато достовірної інформації з великого кола питань. Обсяг цієї інформації постійно збільшується, у міру вашого входження в бізнес і його розвиток. Тому **доцільно мати два види одного бізнес-плану**.

Перший вид бізнес-плану — офіційний — є коротким (до 50 сторінок) викладом на папері минулого, сьогодення і майбутнього вашого бізнесу. Він необхідний перспективним партнерам, інвесторам,

менеджерам і акціонерам фірми для того, щоб мати загальну мету. У ньому зазвичай містяться три варіанти розрахунків: **оптимістичний, песимістичний і реальний (оптимальний)**.

Другий вид бізнес-плану являє собою повсякденний робочий документ для першої особи підприємства, команди розроблювачів плану й консультантів. У ньому зосереджується робочий інформаційний матеріал. Він зветься робочим бізнес-планом і дозволяє:

- зрозуміти важливість офіційного бізнес-плану;
- скласти програму ваших дій задовго до того, як реально почнеться нова справа;
- детально розглянути можливі варіанти вирішення виникаючих проблем, і в такий спосіб ви зможете перебороти їх у майбутньому, тому що будете готові прийняти правильне рішення, щоб уникнути помилок в офіційному бізнес-плані;
- заздалегідь розпізнати й оцінити **два основних види ризику** в бізнесі: **внутрішній**, над яким ви в цілому маєте контроль (персонал, матеріальні запаси) і **зовнішній** (економіка, нове законодавство), тобто те, що ви не в змозі змінити;
- здійснювати ретельний контроль за станом справ, з огляду на постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі моніторингу;
- в міру необхідності служити як довідник при модернізації (коректуванні) офіційного бізнес-плану.

Таким чином, робочий бізнес-план — це широкий простір або ділове поле вашої гри, у ході якої розробляються правила складання продуманого офіційного бізнес-плану.

Частина документації робочого бізнес-плану може використовуватися як додатки до офіційного плану або надаватися за запитами партнерів і членів команди розроблювачів.

У рамках однієї організації може розроблятися і загальний стратегічний бізнес-план, що включає весь комплекс цілей, і окремі бізнес-плани за приведеною вище типологією.

До факторів, що визначають обсяг, склад і структуру бізнес-плану, ступінь його деталізації, можна також віднести:

- специфіку виду підприємницької діяльності;
- розміри підприємства;
- мету складання бізнес-плану;
- загальну стратегію підприємства;

- перспективи росту створюваного підприємства;
- розмір передбачуваного ринку збуту;
- наявність конкурентів.

Незважаючи на досить значні зовнішні відмінності різних варіантів структури бізнес-планів, склад і зміст їхніх основних розділів залишається практично незмінним. Вивчення й узагальнення вітчизняного й закордонного досвіду бізнес-планування, а також досвід практичної роботи в галузі планування бізнесу дозволили запропонувати розширену, на наш погляд, структуру бізнес-плану підприємства:

1. Концепція бізнесу (резюме).
2. Опис підприємства та галузі.
3. Характеристика послуг і продукції.
4. Дослідження й аналіз ринку збуту.
5. Конкуренція і конкурентна перевага.
6. План маркетингу.
7. План виробництва.
8. Організаційний план.
9. Фінансовий план.
10. Фінансова стратегія.
11. Потенційні ризики.

Ми не розглядаємо цю структуру як щось застигле, вона може змінюватися залежно від конкретних цілей, задач і об'єкта бізнесу. Послідовність розробки бізнес-плану показана на мал. 1.2.

Основними елементами бізнес-плану є: титульний лист, вступна частина (резюме проекту), аналітичний розділ, змістовний розділ (сутність проекту) і розділи внутрішньофірмового планування.

Ключові моменти бізнес-планування – це оцінка ініціаторами проекту:

- можливості, необхідності та обсягу випуску продукції (послуг);
- потенційних споживачів;
- конкурентноздатності продукту на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- свого сегмента ринку;
- показників різних видів ефективності (комерційної, регіональної, бюджетної);
- достатності капіталу в ініціатора бізнес-ідеї і можливих джерел фінансування.

Послідовність виконання робіт	Розділ бізнес-плану
1. Збір і аналіз інформації про продукцію, послугу	Розділ 3. Характеристика послуг і продукції
2. Збір і аналіз інформації про ринки збуту	Розділ 4. Дослідження та аналіз ринку збуту
3. Аналіз стану конкуренції на ринці збуту	Розділ 5. Конкуренція та конкурентні переваги
4. Аналіз стану та можливостей підприємства та перспективності галузі	Розділ 2. Опис підприємства
5. Розробка стратегії маркетингу, товарної, збутової, цінової та комунікаційної політики	Розділ 6. План маркетингу
6. Визначення потреб та шляхів забезпечення площами, обладнанням, кадрами та іншими ресурсами	Розділ 7. Виробничий план
7. Розрахунок потреб у капіталі, визначення витрат, аналіз та планування основних фінансових показників	Розділ 9. Фінансовий план
8. Визначення джерел фінансування, спрямованості та масштабності проекту, розрахунок ефективності	Розділ 10. Фінансова стратегія
9. Розробка організаційної структури, правового забезпечення, графіка реалізації проекту	Розділ 8. Організаційний план
10. Вирішення питань ризиків та гарантій	Розділ 11. Потенційні ризики
11. Складання стислого змісту проекту	Розділ 1.
12. Складання анотації на проект	Резюме
13. Оформлення титульного листа	Титульний лист

Можливість виконання розрахунків за допомогою комп'ютерної програми Project Expert та отримання документів

Помісячно:
– звіт про прибутки та збитки;
– звіт про рух коштів;
– прогнозний баланс;
– нараховані податки;
– фінансові результати

– термін окупності;
– індекс прибутковості;
– внутрішня норма рентабельності;
– чистий дисконтований прибуток

Аналіз чутливості проекту

Мал. 1.2. Послідовність розробки бізнес-плану

Отже, бізнес-план це:

- виклад системи доказів, що переконують інвестора у вигідності проекту;
- визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості підприємства;
- передбачення ризиків підприємницької діяльності;
- конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;

- розвиток перспективного (стратегічного) погляду на організацію та її робоче середовище шляхом одержання цінного досвіду планування.

Найбільш розповсюдженими галузями бізнес-планування в сьогоднішній економічній ситуації в Україні є:

- створення бізнес-ліній (продуктових ліній, інвестиційних проєктів) як сукупності прав власності, довгострокових привілеїв і конкурентних переваг, спеціального (за можливим застосуванням) і універсального майна, технологій, а також контрактів (по закупівлі ресурсів, оренді майна, найманню працівників і збуту продукту), які забезпечують можливість одержувати певні прибутки (потік прибутків або серію грошових потоків — *cash-stream* або *stream of cash-flows*);
- розробка бізнес-планів спеціального призначення фінансово-економічного характеру;
- емісія нових акцій відкритими акціонерними товариствами;
- підготовка до продажу приватизованих підприємств;
- підготовка до продажу збанкрутілих підприємств, що виставляються на конкурс;
- викуп акцій (паїв) у закритих компаніях типу ТОВ і закритих АТ або паю в товариствах при виході зі складу одного з акціонерів (засновників, пайовиків);
- обґрунтування варіантів санації підприємств-банкрутів.

Перед складанням бізнес-плану треба переконатися в перспективності бізнес-ідеї.

Розробка навіть самого маленького локального бізнес-плану, збирання необхідних документів, оформлення займають біля двох тижнів досить напруженої роботи, а середній і великий (глобальний) бізнес-план — місяць і більше.

Серйозні інвестори вимагають, щоб бізнес-план надавався їм особисто керівником підприємства, що потребує його активної участі в розробці бізнес-плану навіть у випадку залучення зовнішніх розроблювачів. Підвищує шанси в пошуку партнерів і інвесторів наявність у складі підприємства команди, що розробляє бізнес-план і готова його реалізувати.

Безпосередньо почати розробку бізнес-плану необхідно з опису продукції (послуги), приділяючи особливу увагу конкурентноздатності і патентно-ліцензійним питанням.

Потім розробляються розділи маркетингу й продажів із визначенням ринку й обсягів збуту. Ці розділи є ключовими — **без вирішення питання збуту продукції розробка інших розділів не має сенсу.**

Не треба шкодувати часу на первинний збір і аналіз інформації, тому що імовірніше усього вам доведеться скласти кілька варіантів бізнес-плану для різних інвесторів.

І, звичайно, **особливу увагу необхідно приділити ефективності реалізації проекту, можливим ризикам і гарантіям повернення інвестицій.** Дуже важливо дати проектowi коротку назву, яка потім може з'явитися на зовнішній вивісці підприємства, у рекламних матеріалах, на упакуванні і т.д., **буде жити разом з бізнесом.** Гарна назва повинна відповідати вашому родові занять, указувати на ваш бізнес або місце розташування, викликати позитивні емоції як на титульному листі бізнес-плану, так і, можливо, у наслідку скрізь, де вона може потрапити на очі тому, хто здатен уплинути на долю вашого починання.

В умовах переходу до ринкової економіки оволодіння мистецтвом складання бізнес-плану стає вкрай актуальним. Західні інвестори побоюються мати справу з вітчизняними підприємцями. І не тільки через відсутність гарантій, нестабільності економічної і політичної ситуації в країні, як це прийнято вважати, але й через непрофесійним чином, непереконливо розроблені документи, зокрема, бізнес-плани.

Перелічимо ряд загальних вимог, які необхідно враховувати при підготовці бізнес-плану:

- бізнес-план — це перше, що дізнається про фірму потенційний інвестор, тому необхідно, щоб оформлення бізнес-плану відповідало іміджеві процвітаючої фірми: воно повинне бути привабливим, але не нав'язливим;
- ступінь деталізації повинен відповідати цілям плану, але не містити нічого зайвого: чітка структура матеріалу і його наочність, стислість. Закордонна практика показує, що оптимальним (стандартним) є обсяг бізнес-плану 40 сторінок. Проте, у ряді випадків потрібні більш детальні бізнес-плани обсягом до 70–80 сторінок. Якщо для забезпечення повноти й конкретності викладу необхідного матеріалу в бізнес-плані потрібен менший обсяг, то число сторінок бізнес-плану може бути знижене до 30 і менш сторінок;

- до бізнес-плану не повинна включатися другорядна й довідкова інформація. Її краще винести в додатки. Як правило, інвестори запитують додаткову інформацію, і наявність додатків збільшує гнучкість проекту. Обсяг додатків не обмежується;
- стиль викладу: простота викладу і відсутність мовного й термінологічного бар'єрів, тобто доступність у вивченні та розумінні. Бізнес-план повинен бути зрозумілим широкому колові людей, а не тільки фахівцям, і не бути перевантаженим технічними подробицями. Він також повинен бути переконливим, лаконічним, будити інтерес у партнерів. Варто звернути увагу на двоїстий характер бізнес-плану. З одного боку, це серйозний аналітичний документ, а з іншого боку — засіб реклами;
- розумне дозування при викладі технології ділової пропозиції;
- при складанні бізнес-плану необхідно також пам'ятати, що інформація, представлена в ньому, повинна бути місткою, чіткою й у той же час стислою. У зв'язку з цим рекомендується використання методу згортання інформації: її класифікують за певними категоріями (показниками) і представляють в аналітичній (табличній або графічній) формі. У систематизованому виді, коли можлива порівняльна оцінка, цифрові дані сприймаються набагато легше, а виходить, і більш результативно;
- об'єктивна оцінка труднощів, що стоять на шляху реалізації наміченого в бізнес-плані;
- бізнес-план повинен являти собою чесний аналіз, заснований на реалістичних припущеннях. Припущення та прогнози повинні бути обґрунтовані і підкріплені посиланнями на джерела інформації, наприклад проведені дослідження ринку (опитування), статистичні дані по галузі, економічні й демографічні дослідження, а також висновки осіб, що будуть вести бізнес з даною компанією. Не багато інвесторів або кредиторів будуть ризикувати, ґрунтуючись на нереалістичних планах. Бізнес-план показує інвесторам і кредиторам якість і глибину лідерства компанії і відзначає управлінську здатність досягати поставлених цілей;
- точність фінансових розрахунків;
- варто обговорити ризики компанії. Довіру до компанії може бути серйозно підірвано, якщо існуючі ризики й проблеми будуть розкриті не самостійно, а з боку;

- не слід робити несуттєвих або нечітких тверджень. Наприклад, твердження типу «продажі подвояться в наступному році» або «буде введена продуктова лінія» варто виключити й представити докладні пояснення. Твердження повинні бути безперечними й підкріпленими маркетинговою інформацією й іншими даними;
- план повинен бути вичерпним і включати обговорення організаційної стратегії досягнення переваг компанії й подолання потенційних труднощів;
- багатьом інвесторам подобається читати одно— або короткий двосторінковий зміст бізнес-плану (резюме), що дозволяє їм побачити важливі особливості й переваги проекту. Є також чотири життєво важливих блоки ключових питань, що проробляються в бізнес-плані, які особливо ретельно оцінюють інвестори: управлінський колектив, поточні та плановані фінансові показники, товари й послуги, план маркетингу. Необхідно підготувати сильну аргументацію в кожному з цих розділів;
- бізнес-план повинен бути підготовленим з урахуванням вимог і стандартів організації та осіб, яким передбачається представити цей документ;
- бізнес-план повинен бути представлений у привабливій, а не надскладній формі, і розмножений у достатній для його розгляду кількості екземплярів.

Варто пам'ятати, що в цілому робота з бізнес-планування — це дуже трудомісткий і досить тривалий процес.

Підприємцеві приходиться витратити тижні й місяці для створення бізнес-плану. Різні фахівці з бізнес-планування одностаїні в тому, що сумарний час, необхідний для цього, складає близько 200 годин.

1.3. Організація процесу бізнес-планування

Існують два підходи до складання бізнес-плану. Один — коли бізнес-план складається найманою групою, а ініціатори проекту беруть участь у ньому за допомогою підготовки вихідних даних; другий — коли ініціатори проекту самі розробляють бізнес-план, а методичні рекомендації одержують у фахівців. На наш погляд другий

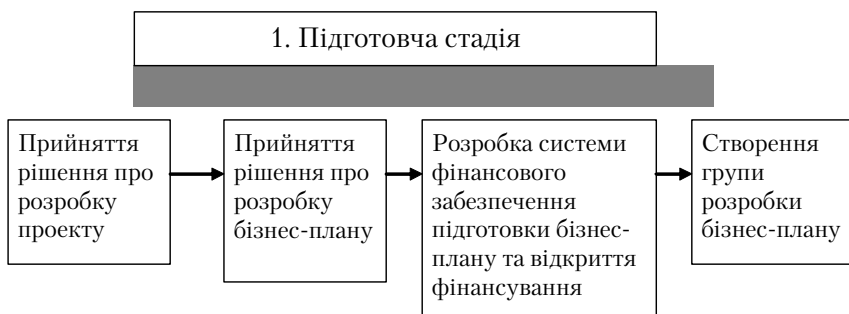
підхід єдино правильний і життєвий. Справа в тому, що ініціатори проекту зазвичай є фахівцями у виробничих питаннях, але досить слабо розбираються в тонкощах фінансового забезпечення проекту, збуту продукції. Практична діяльність підтверджує реальність такого стану речей.

Інвесторові потрібен не процес виробництва сам по собі, а його результат, що виражається в створеній споживчій вартості, ефективно реалізованій на ринку. То ж для того, щоб знати усе про свій проект, про виробничі можливості, позитивні й негативні сторони реалізації виробленої продукції, сегмент ринку та ін., його ініціатори повинні самостійно розробити бізнес-план.

Бізнес-планування — це упорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням планування (розробка бізнес-плану), просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем над його виконанням.

Можна виділити наступні основні стадії процесу бізнес-планування:

- підготовча стадія: стадія розробки бізнес-плану (мал. 1.3);
- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності (мал. 1.4);
- стадія реалізації бізнес-плану (мал. 1.5).

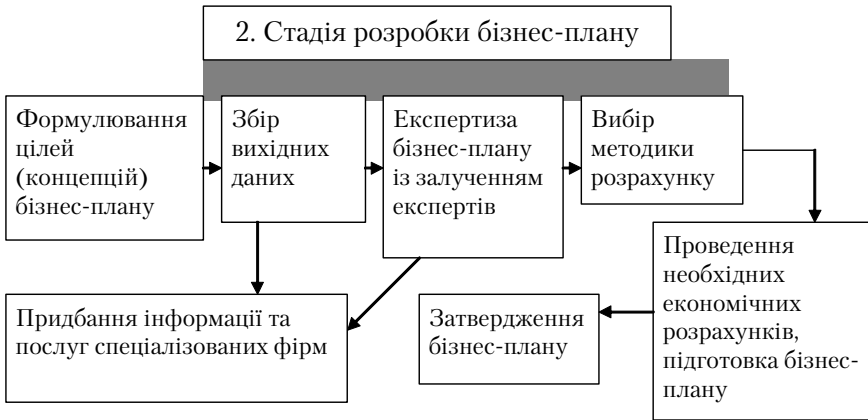


Мал. 1.3. Етапи підготовчої стадії

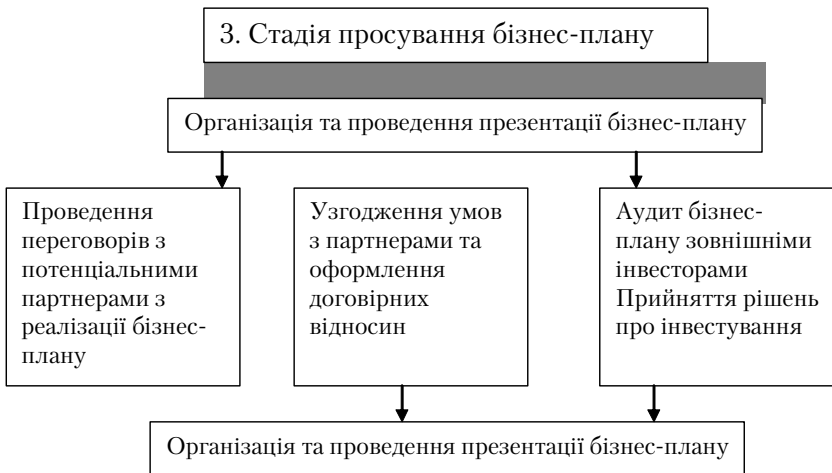
Ключовим моментом *підготовчої стадії* бізнес-планування є формування перспективної бізнес-ідеї. Бізнес-ідея — це ідея нового продукту або послуги, технічного, організаційного або економічного рішення й ін.

До бізнес-ідеї можна прийти самостійно, переробляючи інформацію з різних джерел або в ході цілеспрямованого творчого пошуку, але можна запозичити вже готову ідею і дати їй нове життя через механізм придбання існуючих підприємств, поглинання, створення спільних підприємств або викупу. І в тому, і в іншому випадку конкретні шляхи можуть бути найрізноманітнішими.

Незалежно від того, яким образом ідею отримано, важливо дуже ретельно її зважити й оцінити для того, щоб переконатися, що вона дійсно може лягти в основу успішного підприємства.



Мал. 1.4. Етапи стадії розробки



Мал. 1.5 Етапи стадії просування

Початковим етапом *стадії просування бізнес-плану* є організація й проведення презентації бізнес-плану.

Презентація бізнес-плану — це короткий виклад основних положень бізнес-плану на переговорах з інвесторами і потенційними партнерами.

Перелік освітлюваних питань залежить від обсягу бізнес-плану. Більшість презентацій охоплює сім ключових галузей:

- 1) компанія та її продукція або послуги;
- 2) ринок — клієнти й конкуренти;
- 3) маркетингова стратегія;
- 4) першочергові фінансові задачі;
- 5) команда, що буде здійснювати цей план (ключовий управлінський персонал);
- 6) необхідні розміри позики або пайової участі, та цілі, на які ці гроші будуть спрямовані;
- 7) умови й терміни реалізації інвестицій.

Для підвищення ефективності презентації копію бізнес-плану потенційним інвесторам і партнерам варто висилати заздалегідь, щоб вони мали можливість прочитати його до початку переговорів. Під час презентації необхідно використовувати наочний матеріал: зразки продукції, фотографії, діаграми, таблиці або графіки. Презентація повинна проходити у формі діалогу, а не у формі лекції.

Краще, якщо презентацію проводить особисто керівник підприємства із залученням фахівців.

Презентація передує початкові переговори з потенційними інвесторами й партнерами по реалізації бізнес-проекту. У ході переговорів з потенційними партнерами відбувається узгодження умов і оформлення договірних відносин. За результатами переговорів вносяться відповідні корективи до бізнес-плану.

Процедура аудита бізнес-плану зовнішніми інвесторами проводиться за визначеною схемою, що включає, як правило, шість етапів:

- 1) Визначення характеристик компанії-заявника та галузі її діяльності. Насамперед встановлюється, чи відноситься галузь, де цей проект буде реалізовуватися, до числа пріоритетних для інвестора. Далі визначається положення фірми-прохача на фоні своєї галузі. Деякі інвестори спеціалізуються на певних галузях, створюючи довгі й наддовгі ланцюжки. Інвестиційні компанії та банки мають у своєму штаті досить кваліфікованих фахівців з обраних галузей, що полегшує їхнє взаєморозуміння з майбутнім клієнтом.

2) Оцінка умов інвестиційної угоди, форма запозичення й повернення боргу, застава, гарантія повернення.

3) *Аналіз останнього балансу*

— визначення ступеню фінансової стійкості й ліквідності, перевіряється достатність власного оборотного капіталу, рівень коефіцієнта покриття;

— розрахунок співвідношення «позиковий капітал — власний капітал» (фінансовий важіль). У світовій практиці зазвичай уникають давати кошти фірмам, у яких це співвідношення перевищило 4.0, а якщо фірма невелика, то і при величині даного показника, що дорівнює 3.0;

— оцінка спроможності фірми до запозичення. Для оцінки спроможності фірми до запозичення можна побудувати таблицю, у якій кожному типові забезпечення боргів поставлена у відповідність сума коштів, яка може бути надана інвестором під це забезпечення. Ці співвідношення носять орієнтований характер і відображають практику країн зі стабільною економікою;

— оцінка активів і зобов'язань.

4) Оцінка «вагомості» керівної команди компанії-заявника.

5) Виявлення особливості проекту.

6) Загальний аналіз бізнес-плану.

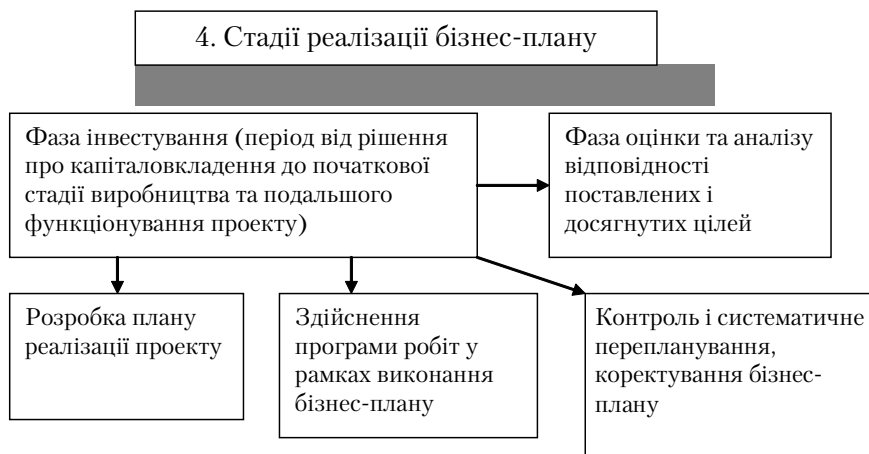
Тільки після завершення роботи з п'яти перших етапів і одержання висновку про доцільність подальшого розгляду проекту переходять до шостого етапу — загального глибокого вивчення бізнес-плану. При необхідності виконуються вузькопрофільні експертизи: маркетингова, технологічна, патентна й економічна.

Завершується аудит бізнес-плану прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування.

Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування до початкової стадії практичної реалізації проекту, включаючи комерційне виробництво. Дуже важливо уважно спланувати цю критичну фазу ділового планування, тому що відхилення від початкових проектних даних можуть легко наразити на небезпеку весь бізнес-план. *Реалізувати бізнес-план — означає виконати всі робочі задачі у фірмі і поза нею необхідні для того, щоб перевести діловий проект зі стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію.*

Планування реалізації бізнес-проекту й складання бюджету включають наступні основні задачі:

- визначення типу робочих задач у фірмі і поза нею, які необхідні для реалізації бізнес-плану;
- визначення логічної послідовності подій у робочих задачах;
- підготовку графіка реалізації, що визначає положення робочих задач конкретно в часі та враховує відповідний час для завершення кожної індивідуальної задачі;
- визначення ресурсів, необхідних для завершення індивідуальних задач, і виявлення відповідних витрат;
- підготовку бюджету реалізації й потоків коштів, що забезпечать фінансування на всьому протязі фаз реалізації й експлуатації бізнес-плану;
- документування всіх даних реалізації, що дозволяє коректувати плани й бюджет реалізації, так само як і прогнози, зроблені під час складання бізнес-плану.



Мал. 1.6 Стадії реалізації бізнес-плану.

Таким чином, план реалізації містить графік, що поєднує в послідовну схему дій різні стадії реалізації бізнес-плану:

- фінансове планування;
- організаційне оформлення;
- придбання й передачу технології;
- підготовку заявочних документів;
- представлення пропозицій;

- переговори й укладання контрактів;
- придбання землі;
- будівельні роботи;
- установку обладнання;
- закупівлю матеріалів і сировини;
- передвиробничий маркетинг;
- навчання та призначення на посади;
- запуск і початок виробництва;
- підтримка й розвиток виробництва.

Головні стадії реалізації бізнес-плану не завжди піддаються кроковому аналізу, коли одна стадія незмінно іде за іншою. Неминучою є велика кількість перетинань і одночасного планування різної діяльності.

Навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо змінюються умови. Зовнішні фактори — економічна ситуація, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміни політики, а також події внутрішнього життя підприємства, зокрема, зміни в керівному складі — можуть викликати необхідність перегляду бізнес-плану. Необхідно вміти уловлювати нові тенденції у внутрішньому житті фірми, у галузі, у ринковій кон'юктурі і вносити відповідні коректування в бізнес-план. Коректування плану дає можливість, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їхнього досягнення і, отже, підвищувати шанси підприємства на успіх.

Виконання окремих робіт, що відносяться до різних стадій бізнес-планування, у часі носить паралельно-послідовний характер.

Конкретними галузями застосування бізнес-плану є наступні:

- розробка системи внутрішньозаводського бізнес-планування (адресати — відповідні функціональні відділи й підрозділи фірми);
- розробка й реалізація плану збільшення обсягу виробництва і збуту готової продукції (адресати — керівництво фірми, інвестори);
- розробка й реалізація заходів, пов'язаних із підвищенням конкурентноздатності виробленого товару (послуги), а також фірми (адресати — партнери, інвестори);
- розробка стратегії збільшення власної частки фірми на цільовому ринку (сегменті ринку) (адресати — керівництво фірми, інвестори);

- розробка комплексу заходів із проведення або підвищення ефективності рекламної кампанії фірми (адресат — керівництво фірми);
- обґрунтування нової, більш досконалої, структури керування фірмою (адресат — керівництво фірми);
- розробка і реалізація виходу фірми на ринок (у тому числі зовнішній) з новою продукцією, послугою (адресати — партнери, інвестори);
- розробка й реалізація інвестиційних проектів (адресати — інвестори);
- підготовка всебічно обґрунтованих заявок з метою одержання банківських кредитів на розвиток фірми (адресати — комерційні банки);
- організація та здійснення спільних з іноземними компаніями виробництв і спільних підприємств (адресати — партнери);
- підготовка і здійснення заходів, спрямованих на відстрочку прийняття рішень про неспроможність (банкрутство) підприємств (адресат — управління з неспроможності й банкрутства);
- розробка й обґрунтування заходів щодо створення фінансово-промислових груп;
- організація й проведення інвестиційних конкурсів (торгів) із продажу акцій приватизованих підприємств (адресати — організатори конкурсів, торговців, інвестори);
- підготовка й здійснення факторингових операцій (адресати — фінансові інститути, що здійснюють факторингові операції);
- підготовка й здійснення операцій фінансового лізингу (адресати — фірми, що здійснюють лізингові операції);
- підготовка й здійснення операцій з придбання акцій акціонерних товариств на фондовому ринку (адресати — учасники ринку);
- обґрунтування пропозицій з приватизації державних підприємств (адресат — ФДМ): — перепрофілювання існуючої фірми (здійснюване, наприклад, на основі конверсії), вибір нових видів, напрямків і способів здійснення комерційних операцій (адресати — інвестори);
- обґрунтування проспектів емісії цінних паперів (акцій та облігацій) приватизованих і приватних фірм (адресати — покупці цінних паперів).

- відкриття нової підприємницької справи, визначення профілю майбутньої фірми та основних напрямків її комерційної діяльності (адресати — партнери, інвестори);
- розробка й обґрунтування комплексу заходів із забезпечення успішного функціонування і подальшого розвитку державної або недержавної освітньої установи (адресати — інвестори, покупці освітніх послуг);
- обґрунтування збільшення до певного рівня вартості компанії (вартості бізнесу) (адресати — керівництво компанії).

Розрахунки, пов'язані зі складанням бізнес-плану, зазвичай ведуться з урахуванням прогнозування числових оцінок деяких вихідних даних, залучення експертних оцінок майбутнього економічного, фінансового і виробничого стану об'єкта не тільки по закінченні життєвого циклу бізнес-проекту, але й у поквартальному або навіть помісячному розрізі.

Найбільш повний облік динаміки зміни основних показників при реалізації бізнес-проекту в розробленому бізнес-плані можливий у випадку використання спеціалізованих комп'ютерних програм економічного й фінансового моделювання, пристосованих для рішення подібних задач. Це має особливе значення для обліку інфляції й приведення різночасних витрат до початкового періоду часу, а також для аналізу ступеню чутливості бізнес-проекту до змін зовнішнього середовища. Науково обґрунтований вибір і ефективно використання комп'ютерних програмних продуктів дозволяють значно поліпшити якість бізнес-планів

Крім того, застосування авторитетних ліцензованих пакетів прикладних програм зміцнює авторитет ініціаторів проекту і підвищує фінансово-економічну привабливість останнього.

МОДУЛЬ 2

ЗМІСТ ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ

2.1. Вимоги до загальної структури бізнес-плану

У цьому розділі розглянемо ключові складові та зміст бізнес-плану.

Титульний лист і зміст.

Титульний лист має наступний зміст:

- заголовок плану;
- дата його підготовки;
- хто підготував план, повна назва й адреса фірми, ім'я підприємця та його домашній телефон;
- для кого підготовлено план;
- іноді рекомендують включити до титульного листа заяву про те, що існуючі в документі відомості не підлягають розголошенню — так фіксується право підприємця на свою ідею.

Зміст — це частина бізнес-плану, яка читається найбільше після титульного листа й резюме. Він повинен дати чітку уяву про весь зміст бізнес-плану. Зміст не повинен бути перенасиченим деталями, однак необхідно виділити підзаголовки найбільш значимих відділів плану і не забути пронумерувати сторінки.

Резюме.

Як правило, резюме є аналітичним розділом бізнес-плану, у якому стисло подається вся інформація. Цей розділ пишеться в найостаннішу чергу.

Мета розділу — переконання потенційних партнерів та інвесторів у можливості ділового співробітництва й інвестування в запропоновану справу (забезпечення короткою інформацією про зміст документа, про аналізовані результати і підсумкові висновки). Фактично короткий виклад (резюме) — це бізнес-план, стиснутий до 2–3 сторінок. Саме тому резюме обов'язково повинне включити в себе обґрунтування ідеї, концепції бізнесу на планований період (квінтесенція маркетингового обґрунтування), у т.ч.:

- що планується досягти (цілі); якими способами (стратегія);
- якими засобами (ресурси — трудові, матеріальні, фінансові);
- визначення власних можливостей діяльності в обраній «ніші» ринку.

Хоча дана інформація і йде на початку бізнес-плану, вона повинна бути ретельно вивірена після завершення роботи над документом.

Резюме пишеться в останню чергу, після того як бізнес-план у цілому складено. Воно повинне містити в собі основні положення та ідеї бізнес-плану, висновки, до яких прийшов підприємець.

Структура резюме повинна складатися з 3-х частин:

- *вступ*: включає цілі плану, коротко виражену суть проекту;
- *основний зміст*: стисло виклад всіх ключових елементів бізнес-плану та його основних частин: рід діяльності, прогноз попиту, джерела фінансування і т.д.;
- *висновок*: підсумовує фактори майбутнього успіху підприємця, може включати опис основних способів дій підприємця.

Для складання резюме надзвичайно важлива правильна уява про нього. Резюме повинне бути стислим, зазвичай в три-чотири сторінки, але краще, якщо резюме вміститься на одній сторінці. Резюме — це ключова частина документа, яка «продає» його інвесторові, і вона повинна бути складена так, щоб у читача виникло бажання продовжити читання бізнес-плану. Тобто резюме повинне приваблювати не кількістю, а якістю, з огляду на специфіку діяльності й запитів потенційних інвесторів.

Історія бізнесу.

Цей розділ складається в тому випадку, якщо підприємство існує й пройшло певний шлях розвитку. Інформація даного розділу в основному призначена для зовнішніх читачів, тому, обговорюючи історію бізнесу, потрібно назвати реальні успіхи, яких фірма досягла в минулому, досягнення працівників фірми.

Розділ повинен розповісти про те, коли бізнес було засновано, які основні етапи його розвитку, які продукти/послуги було надано для ринку, яка роль вищого керівництва в розвитку бізнесу, як розподілено основні ролі у фірмі.

Підсумки діяльності і досягнутий успіх необхідно зв'язати з наміченими цілями й орієнтирами.

Опис продуктів/послуг.

І сам підприємець, і його інвестори точно повинні знати, що, які продукти й послуги планується пропонувати ринкові. Тобто бізнес-план повинен містити детальний опис майбутнього товару.

Питання, що відносяться до опису товару (продукту/послуги), можуть являти собою наступний перелік:

— Конкретний опис товару й способи його застосування. При цьому властивості товару повинні бути пов'язані з потребами його потенційних покупців.

— Тенденція застосування обраного товару (чи буде з часом його споживання зростати або зменшаться, чи можливі нові способи його застосування?). Яким фірма бачить життєвий цикл свого товару?

— Який діапазон подібних продуктів/послуг, пропонованих конкурентами? Чи володіє обраний товар унікальністю порівняно з моделями конкурентів, чи вимагає ринок (споживачі) наявності унікальності, специфічності товару?

— Який рівень захисту товару, тобто чи має підприємець патент, авторські права, зареєстровану торговельну марку і т.п.?

— Якщо властивості товару визначають деякі коливання в обсязі його продажів — циклічність, сезонність — потрібно це спеціально обмовити (так, автомобіль — товар циклічний, а дитячі ковзанки — сезонний).

Аналіз стану справ у галузі.

Описуючи галузь, важливо показати абсолютні розміри ринку, чи схильний цей ринок до зростання або застою, основні сегменти ринку (групи споживачів). Потрібно визначити, наскільки чутливий ринок до різних внутрішніх і зовнішніх факторів, чи піддається він циклічним і сезонним коливанням і т.д. Необхідно описати своїх конкурентів, частку ринку, яку вони захопили, сегменти, на які орієнтуються, врахувати інші галузеві фактори.

Важливо зробити висновок про загальну привабливість ринку. Якщо вона задовільна, потрібно визначити свою потенційну частку, дати прогноз продажів своєї продукції. Він повинен бути виражений як у грошових показниках, так і у фізичних одиницях.

Оцінка конкурентів і вибір конкурентної стратегії.

У бізнес-плані повинні бути описані обрані стратегії та їхнє застосування.

Коли конкурентна стратегія обрана, підприємцеві потрібно вирішити:

— Як краще реалізувати її?

— Чи потрібна для здійснення стратегії реорганізація структури підприємства (переустаткування виробництва, залучення нових фахівців і т.п.)?

— Якою повинна стати фінансова структура, необхідна для здійснення стратегії?

— Чи потрібно іти з традиційного ринку (якщо мова йде про вже існуюче підприємство)? Якщо традиційний ринок доповнюється новим, то на якому з них потрібно сфокусуватися?

— Чи можливе підвищення прибутку без зміни поточної конкурентної позиції фірми (це також питання для вже працюючого підприємства)?

Якщо підприємець насправді вирішив змінити свою стратегію або тільки впроваджується на конкурентний ринок, він повинен передбачити можливі відповідні дії конкурентів:

— ступінь імовірності відповідних дій;

— їхній можливий вплив на фірму;

— коли це може відбутися;

— наскільки агресивними вони будуть;

— чи є можливість ухилитися від особливо агресивних впливів.

План виробництва.

Головне правило при написанні цього розділу: виклад повинен бути вкрай простим, не потрібно зловживати застосуванням технічного жаргону, тому що читати цей розділ, швидше за все, будуть люди без спеціальної інженерної освіти.

Разом з тим не можна думати, що фінансистів не цікавлять виробничі проблеми і їхнє обґрунтування — усі головні компоненти виробничої системи повинні бути описаними в бізнес-плані.

Крім технічного опису план виробництва повинен містити економічні розрахунки витрат виробництва. Крім цього треба надати відповіді на наступні питання:

— Які основні методи виробництва та технології?

— Яка загальна структура виробничого процесу, операції з випуску товару? Чи можливе досягнення переваги в операціях? Структуру виробничого процесу краще показати за допомогою схеми виробничих потоків.

— Яка сировина й матеріали необхідні? Хто основні постачальники фірми? Указати їхні імена й адреси.

— Чи виявлені критичні фактори (вузькі місця)? Ними можуть бути постачальники, час, затрачуваний на ті або інші операції, і т.д.

— Які потужності необхідні для організації виробництва? Чи існують на підприємстві вже задіяні потужності? Які плани їхнього розширення, витрати (збитки), пов'язані з розширенням потужностей, і період розширення?

— Чи може підприємство розраховувати на ефект масштабу виробництва? Яка передбачувана структура витрат?

— Як часто є випадки дублювання, непередбачені обставини при виконанні виробничих операцій?

— Як здійснюється контроль якості?

— Опис устаткування, як існуючого, так і необхідного, як здійснюється його вибір?

— Де буде розташовано виробництво? Вимоги до виробництва з боку місця розташування і географічних умов.

— Якою є робоча сила, необхідна для ведення виробництва сьогодні й у майбутньому? Чи відповідає кваліфікація працівників можливостям і специфіці устаткування?

План маркетингу.

Для того, щоб досягти успіху, фірма повинна створити ефективний ринок для свого товару. Основні кроки зі створення такого ринку описує маркетинговий розділ бізнес-плану.

Мало просто зробити гарний продукт, запропонувати яскраву технічну інновацію. Потрібно також завоювати покупців цього товару, залучити до нього людей, що спроможні оплачувати покупки, тобто створити платоспроможний попит на свій товар. У російському підприємстві не склалася маркетингова діяльність, серед усіх елементів стійких традицій маркетингової діяльності переважає реклама. Тим часом планування маркетингу вкрай необхідно.

Маркетинговий розділ бізнес-плану потрібен для того, щоб:

— підприємець зміг усвідомити основні цілі та задачі, стратегію маркетингової діяльності фірми;

— працівники маркетингових підрозділів фірми могли використовувати план як керівництво для дій з освоєння й створення ринку свого товару;

- інвестори могли переконатися в достатній ємності та перспективності ринку.

Маркетинговий план повинен охоплювати всі елементи маркетингу і відповідати на наступні питання:

– Якими є основні характеристики покупців на тому галузевому ринку, на якому орієнтується підприємство? Які групи покупців за рівнем прибутків, демографічною ознакою, поведінковим принципам і т.п. можна виділити, іншими словами, які основні сегменти даного ринку? На який із сегментів має намір орієнтуватися підприємство?

– На яке місце (частку) у даному сегменті ринку може претендувати бізнес? Визначаючи свою позицію в ринку, чи має фірма намір потіснити конкурентів, пропонуючи подібні товари, або спробує знайти свою нішу?

– Яка основна методика розрахунку ціни на товар фірми? Який чистий прибуток забезпечить фірмі обраний рівень ціни? Чи передбачені системи знижок і пільг для покупців?

– Які канали розповсюдження товарів буде використовувати фірма? Чи буде вона залучати до послуг оптових або роздрібних торговців або пропонувати товар споживачеві напряму, без посередників (наприклад, через фірмові магазини-салони)? Чим обґрунтовано вибір тих або інших посередників?

– Які міри застосує фірма для ефективного просування свого товару? Які зі способів просування має намір застосовувати? Як буде визначатися бюджет для фінансування просування товарів? Чи буде організований відділ зі зв'язків із громадськістю?

– Чи буде фірма застосовувати систему технічних гарантій на свою продукцію? Як планує організувати післяпродажний сервіс?

Організаційний план.

Організаційний план знайомить з формою власності, обраною фірмою, питаннями управління, розподілу повноважень і відповідальності, типом організаційної структури фірми.

Орієнтирами для складання плану можуть служити наступні питання:

– Яка форма власності підприємства (товариство, акціонерне товариство і т.д.)?

– Хто є основними пайовиками або основними акціонерами організації? (Іноді рекомендують привести весь список акціонерів (або пайовиків) — для закритої корпорації, і список тих акціонерів, хто

прямо або побічно контролює більш 5% акціонерного капіталу — для корпорації відкритого типу).

Схема представлення акціонера може бути такою:

- ім'я і паспортні дані (або реквізити інституціонального пайовика);
 - кількість і клас акцій, якими володіє дана особа;
 - процентне співвідношення акцій, якими володіє дана особа, до загальної ціни акціонерного капіталу.
- Якщо форма власності акціонерна, то скільки акцій і якого класу усього було випущено і передбачається випустити?
- Які основні положення про права голосування, процедуру виплати дивідендів, фінансову конверсію для кожного класу акцій?
- Хто входить до складу ради директорів і правління корпорації? Перелічить членів ради директорів і правління із зазначенням імені, адреси, можливо, короткої біографічної довідки. Також необхідно вказати посаду, кваліфікацію, досвід, освіту кожного з них. Краще зробити це у вигляді короткого резюме.
- У чому виражається участь власників і ради директорів у повсякденному керуванні фірмою?
- Як розподіляються повноваження серед керуючих фірми?
- Які основні риси контрактів, що укладаються з менеджерами фірми? Як здійснюється винагорода менеджерів?
- Чи застосовує фірма різні форми участі працівників в акціонерному капіталі фірми? Якщо так, то конкретно які?
- Яка організаційна структура фірми, спосіб взаємодії підрозділів одного з одним? Структуру організації краще зобразити у вигляді схеми, яка наочно пояснить внутрішній устрій організації, взаємодію різних його частин, напрямки організаційних потоків.
- Якщо фірма існує вже кілька років, необхідно описати історію формування власності, зміни, що відбулися в ній. Розповісти також про батьківську компанію або дочірні товариства, якщо такі існують. З цього погляду схема організації може бути доповнена даними про долю акцій, якою володіє кожна з компаній, та її права при голосуванні.

Фінансовий план.

Фінансовий розділ бізнес-плану містить у собі три основних планових документи: *баланс організації, план прибутків і збитків та прогноз руху готівки.*

Крім того, при складанні бізнес-плану проводиться так називаний аналіз чутливості.

Аналіз чутливості — це метод вивчення ефекту змін поточної чистої вартості (чистої дисконтованої вартості) проекту у зв'язку зі зміною ключових параметрів проекту — витрат на дослідження і розробки, будівельних витрат, розмірів ринку, ціни, витрат виробництва, витрат на рекламу й збут і т.п.

Чиста дисконтована вартість — це показник ефективності інвестицій, зроблених у рамках підприємницького проекту.

Дисконтування вартості — це визначення поточної вартості майбутніх грошових прибутків фірми, які повинні бути отримані в результаті реалізації проекту. Чим вище дисконтована вартість проекту, тим він ефективніший.

Критерієм ефективності бізнес-проекту є *позитивна величина чистої дисконтованої вартості*. Таким чином, аналіз чутливості дозволяє визначити, чи не приведуть зміни ключових параметрів проекту до зниження чистої дисконтованої вартості до негативної величини, тобто до втрати ефективності проекту. Іншими словами, цей метод визначає, наскільки чутливим до змін є проект. Попереднє застосування аналізу чутливості в рамках бізнес-планування дозволяє знижувати підприємницький ризик, уникати непродуктивних вкладень капіталу.

Ще одна важлива складова фінансового розділу бізнес-плану — це визначення джерел капіталу (фондів), необхідних для діяльності фірми. Ця частина фінансового плану актуальна як для невеликих фірм, які тільки приходять у бізнес, так і для великих підприємств, яким необхідний додатковий приплив капіталу.

Дані про джерела капіталу повинні бути ув'язані з використанням фондів при конкретній указівці способів і напрямку використання капіталу.

Питання про джерела фінансування можуть мати наступний зміст:

— *Передбачувана система фінансування та її інструменти*: чи будуть це банківські кредити, векселі, облігації, опціони, прості й привілейовані акції і т.д.

— *Величина відсотків і основних виплат по боргу*. Тільки біля третини російських підприємців указують у своїх бізнес-пропозиціях величини відсотків за кредитами, а зазначені відсотки зазвичай передбачаються набагато більш низьким, ніж діючі на реальному по-

зичковому ринку. Такий підхід, звісно, не може зацікавити потенційних інвесторів. Крім того, бажано вказати розпорядок виплат по фінансових угодах.

— *Гарантії або застава, що забезпечують безпеку фінансових угод.*

— *Показники фінансового важеля, що визначають рівень ризику проекту, співвіднесені з відповідними середньогалузевими показниками.*

— *Список поточних кредитів фірми (якщо вони існують), суми й терміни виплат за кредитами.*

— *Податкові переваги, що можуть бути отримані при тому чи іншому способі фінансування бізнесу.*

При визначенні джерел фінансування рекомендується проводити активну політику пошуків необхідного капіталу, різноманітні способи їхнього одержання — від звертання в банк, до венчурних капіталістів і випуску акції й облігації до пошуку допомоги у федерального уряду і муніципальних структур через державні субсидії, схеми фінансування малого бізнесу і т.д.

План досліджень і розробок.

Не кожна фірма має необхідні можливості для проведення наукових досліджень і розробок (НДДКР). Адже ця сфера діяльності вимагає значних вкладень капіталу, наявності висококваліфікованих фахівців і менеджерів, високого ступеню спеціалізації виробництва. Тому невеликі фірми, що тільки освоюють бізнес, часто задовольняються використанням вже існуючих розробок, *імітацією* тих чи інших технологій виробництва й товарів.

Якщо ж фірма усе-таки передбачає або вже проводить дослідження й розробки, у відповідному розділі бізнес-плану вона повинна освітити наступні питання:

- величина витрат на дослідження й розробки (у тому числі як відсоток від суми продажів за останні кілька років); порівняння витрат на НДДКР із відповідними витратами фірм конкурентів;
- кваліфікація й досвід ключового персоналу у відділі досліджень і розробок, кількість зайнятих у цій сфері;
- оснащеність відділу досліджень і розробок, характеристики загальнозаводського устаткування;
- реальні досягнення дослідницького підрозділу і його внесок у загальний успіх організації (з кількісної та якісної точок зору);

- напрямки досліджень і розробок, що не мають прямого відношення до створення конкретних властивостей товару (наприклад, дослідження операцій і створення внутрішньофірмових моделей, фундаментальні дослідження);
- зв'язки підрозділу НДДКР з іншими дослідницькими організаціями, такими, як відділи фірм, університети і навчальні інститути, науково-дослідні й проектні інститути;
- форми державної й приватної допомоги з проведення досліджень і розробок (субсидії, гарантії і т.д.);
- прибутки, які підрозділ дослідження й розробок генерує, проводячи роботи для інших організацій (договірні роботи).

Найменування і перелік розділів бізнес-плану, їхній зміст і ступінь деталізації можуть змінюватися залежно від складності пропонованого проекту і функціонального призначення бізнес-плану, але форма й структура практично зберігають вищенаведений вигляд.

Бізнес-планом є обов'язково письмовий документ, що підсумовує ділові можливості й перспективи, а також роз'яснює, як ці можливості можуть бути реалізовані наявною командою менеджерів. Письмовий виклад бізнес-плану робить процес його розробки більш ефективним, а сам план — систематизованим і стислим.

Розроблювач комплексного бізнес-плану розвитку підприємства повинен створити такі процедури і таку політику, які виразять підприємство як систему, а саме перспективне планування як процес, за допомогою якого ця система пристосовує свої ресурси до динамічних умов зовнішнього й внутрішнього середовища. Бізнес-план може розроблятися як для підприємства вже працюючого на ринку, так і для становлення інвестиційного проекту.

Маркетингове обґрунтування наскрізь пронизує весь зміст бізнес-плану і є нарівні з фінансовим планом і планом виробництва однією з його базисних конструкцій. Як правило, план маркетингу міститься у наступних розділах бізнес-плану:

- короткий виклад проекту (маркетингове підкріплення ідеї бізнесу);
- аналіз ринкової ситуації (оцінка ємності ринку, детальне дослідження споживачів і конкурентів);
- виробничий план (можливості ринку із забезпечення ресурсами);
- стратегічний ринковий план (стратегія й тактика поведінки на ринку);

- додаток (документи, необхідні для обґрунтування передумов, вказаних вище).

З переходом до ринкових відносин розробка бізнес-плану необхідна в силу наступних причин:

- по-перше, нові економічні умови вимагають нових підприємців і надають їм можливість спробувати реалізувати свої «підприємницькі здібності»;
- по-друге, мінливе господарське середовище ставить керівників підприємств перед необхідністю по-іншому прораховувати свої майбутні кроки і готуватися до незвичної справи — боротьбі з конкурентами, у якій не буває дрібниць;
- по-третє, бізнес-план є сполучною ланкою між організатором виробництва та інвестором, тому що сам підприємець бажає залучити потенційних інвесторів, у тому числі й іноземних, вкласти гроші в пропонувану справу, тому необхідно довести їм ефективність такого вкладення, показати здатність керівника мислити реалістично й оцінити всі можливі аспекти, як позитивні, так і негативні, у використанні інвестованих коштів. У цьому випадку бізнес-план є документом «на продаж» для одержання капіталу. Як документ «на продаж» бізнес-план повинен запевнити інвесторів, що підприємець реально визначив свої можливості, має підприємницький і управлінський талант, щоб використовувати ці можливості і має досить реалістичну, погоджену програму одержання прибутків і досягнення поставлених цілей у часі. Однак підприємець, який має кошти, повинен написати бізнес-план не «на продаж», а для себе;
- по-четверте, бізнес-план дозволить підприємцеві чітко побачити перспективи його бізнесу, оцінити існуючу ситуацію і його можливості, визначити ефективні напрямки розвитку підприємства і всі необхідні дії з досягнення поставлених цілей, проаналізувати їхню реальність;
- по-п'яте, бізнес-план буде служити для підприємця і його співробітників стандартом, з яким будуть звірятися результати практичної діяльності з його реалізації і вноситися в цю діяльність необхідні корективи. Він дозволить співробітникам чітко зрозуміти свої задачі і побачити особисті перспективи, пов'язані з реалізацією виробничого плану.

2.2. Характеристика підприємства та продукту (послуги): аналітична сторона

У цьому розділі представляється коротка характеристика підприємства, що включає: юридичну адресу і банківські реквізити, відношення до власності, виробничу структуру, опис основних видів діяльності, обсягів виробництва з основних видів продукції в натуральному й вартісному вираженні за останні три роки в національній і конвертованій валюті, характеристику основних фондів і рівень їхнього використання. Характеризується також використання трудових і матеріальних ресурсів, приводяться показники ефективності роботи підприємства за останні три роки.

Крім того, визначаються зовнішні умови, у яких працює підприємство: правова база, податкова політика, підприємства-постачальники, споживачі продукції; визначається положення підприємства в галузі, на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Далі формується мета розробки бізнес-плану, обґрунтовується доцільність участі в реалізації проекту.

Для діючого підприємства, яке передбачає за проектом поліпшити якість продукції, освоїти випуск нової, удосконалювати технологію і модернізувати виробництво з метою підвищення його ефективності, розкривається стан технічної підготовки виробництва (конструктивно-технологічне забезпечення), тобто наявність технічної документації, її новизна і патентний захист. По документації підтверджуються технічні можливості діючого виробництва (у тому числі і за технологічними межами) забезпечити випуск продукції, указуються існуючі виробничі потужності, що можуть бути використані для реалізації проекту, надається характеристика, а також робиться перелік устаткування (номенклатура, кількість, вартість), яке додатково необхідно придбати й установити відповідно до проекту.

Якщо планується створення нового підприємства, то наводяться проектні дані необхідних обсягів фінансування для закупівлі необхідного устаткування і виконання будівельно-монтажних робіт, дані про підрядчиків, готових виконати ці роботи, їхнє місцезнаходження, досвід роботи в даній галузі, існуючі потужності, можливості виконання робіт у певних обсягах і у встановлений термін. Указується місцезнаходження новобудови, готовність влади сприяти виконан-

ню проекту, визначається форма власності майбутнього підприємства, склад його засновників.

Оцінка фінансового стану діючого підприємства визначається за даними його балансу за останній рік.

Продукція та її характеристика. Розділ є основним, оскільки в ньому формується мета проекту в галузі виробництва і збуту продукції (удосконаленої, нової). Тому розроблювач бізнес-плану повинен докладно охарактеризувати продукцію, визначити стадію її життєвого циклу (ескізний робочий проект, дослідний зразок, проведення випробувань, постановку на виробництво), указати рівень її новизни (винахід, ліцензія, ноу-хау) і ступінь захищеності (авторське посвідчення, патентна чистота, висновок екологічної експертизи); описати споживчі властивості товару (якісні показники) і дати їм оцінку, порівнявши з існуючими характеристиками в аналогічних товарах, підкресливши при цьому ті переваги, які на думку розроблювачів проекту будуть залучати майбутніх покупців продукції.

Основна мета розділу — представити матеріал, достатній для переконання інвестора в тому, що пропонований товар (продукція або послуги) має стійкий попит і може бути проданий в умовах конкуренції. Необхідно звернути увагу, що результат проекту повинен розглядатися саме як товар, і з урахуванням цього давати його характеристику.

За результатами маркетингових досліджень необхідно попередньо установити ціну товару, щоб в інвестора склалася вірна уява про продукцію. У бізнес-плані необхідно помістити її фотографію або чіткий малюнок.

Попередньо наводиться назва продукції, короткий опис її споживчих властивостей (можливо, з ілюстрацією).

Описується призначення пропонованої до виробництва продукції. Крім основного призначення й основної галузі застосування бажано вказати можливість модифікацій, що розширюють коло застосування, можливі альтернативні галузі застосування (особливо для наукового результату).

Коротко формулюється суть пропонованого проекту, його «ізіюмінка», сильні сторони й переваги, кон'юнктурні й інші фактори, здатні забезпечити технічний і комерційний успіх проекту.

Необхідно чітко показати те, що робить проповану продукцію новою, тобто, не розкриваючи «*know-how*», дати назву, опис і розкрити спосіб застосування використовуваних «ізіюминок».

Ініціатор проекту може також запропонувати можливість організації післяпродажного сервісу (особливо для продукції тривалого користування). Бажано привести технічні характеристики в зіставленні з аналогами. Дані наводяться у виді таблиці.

Розроблювачами проекту представляються також посилання на джерело інформації про аналоги. Якщо дані про них відсутні, то в тексті дається експертна (порівняльна) оцінка в % або в номінальних шкалах (добре, задовільно, погано).

Як правило, це робиться саме в інтервальному вигляді (оптимістична-песимістична оцінка).

Під зразком, що заміщається, мається на увазі вже існуюча продукція (якщо є), функціонально близька до пропонованої.

Розроблювачам бізнес-плану необхідно забезпечити патентну чистоту пропонованої до виробництва продукції. Наводяться дані про наявні та можливі патенти, ліцензії, публікації та інші форми захисту продукції.

2.3. Оцінка ринків збуту та дослідження конкурентів: якісна сторона

У цьому розділі бізнес-плану приділяється увагу наступним питанням:

- визначення розмірів (ємності) ринку;
- ступінь насиченості ринку;
- виявлення найбільш перспективних ринків збуту;
- оцінка основних конкурентів.

Оцінка ринків збуту включає з'ясування:

- рівня попиту;
- ступеню задоволення попиту;
- рівня конкуренції;
- частки споживачів, готових купити продукцію.

Ринок збуту є сферою особливої діяльності виробників і споживачів продукції, тому від повноти характеристики учасників ринку й продукції, що приймає участь в обігу, буде залежати точність і вірогідність оцінки. З огляду на згадане, у розділі повинна бути представлена інформація, що дозволяє:

1. Оцінити існуючу місткість ринку, тобто визначити сумарний обсяг споживання продукції, у тому числі в регіональному й галузевому розрізі.

2. Визначити основних виробників аналогічної продукції і відносні обсяги її продажів на конкретних ринках.

3. Сегментувати ринок, тобто виділити ту його частину, на яку орієнтують збут продукції розроблювачі продукції.

Для вирішення зазначених задач необхідно:

- визначити загальну місткість ринку по продукції, запропонованій у проекті та її аналогах;
- визначити ступінь насиченості ринку конкуруючою продукцією та здійснити часовий прогноз її споживання на глибину реалізації проекту;
- відобразити економічний потенціал підприємств, що випускають аналогічну продукцію (активи, обсяги продажів, ціна, прибуток), а також указати на головні фактори, що залучають покупців до їх товару (якість, упаковка, реклама, рівень сервісу);
- зробити сегментацію ринку споживання в регіональному і галузевому розрізі, виділивши при цьому ту частину ринку, на яку може розраховувати підприємство при збуті проектованої продукції у майбутньому;
- розробити план виробництва і збуту продукції на період реалізації проекту;
- визначити орієнтовно витрати по збуту продукції та передбачувані прибутки.

Слід зазначити, що розробка цього розділу найбільш складна, тому що вимагає обробки значних обсягів інформації, використання методів математичного моделювання, обчислювальної техніки, проведення спеціальних маркетингових досліджень і експериментів, а тому спеціальних знань і, відповідно, значних витрат. Очевидно, що таку роботу під силу виконати великому підприємству при дослідженні високорентабельних проектів. Для менш складних проектів дорогі дослідження втрачають сенс і для їхньої оцінки можна звернутися до досвіду і знань фахівців-консультантів, експертних методів.

Місткість ринку — потенційний, платоспроможний попит.

Ціль — визначення незатребуваного попиту Споживачів продукції, тобто виявлення вільних «ніш» на ринках з наступним визначенням шляхів і способів їхнього заповнення.

Приблизно характеризуються потенційні Споживачі (тип, галузь, територія), дається оцінка обсягу платоспроможного попиту. Необхідно звернути увагу на обґрунтування даної оцінки, тобто отримати логічну схему одержання наведеної цифри, і по можливості, посилення на джерела вихідних даних.

Таблиця 2.1

Місткість ринку _____ регіону

№ з/п	Найменування продукції	Одиниця виміру	Усього	у тому числі		
				I період	II період	III період
	...					

Необхідно зробити і зіставлення ринкових можливостей (вільних «ніш» на ринку) з позначеними цілями підприємства і з наявними ресурсами.

Визначення динаміки й характеру попиту на продукцію також відіграє важливу роль. Результатом може стати виявлення продукції зі зростаючим, стабільним або падаючим попитом. Тут особливо цікаво (по можливості) переглянути:

- аналіз еластичності попиту, оцінки можливості варіювання цінами для одержання максимального прибутку;
- зміну купівельної спроможності споживачів продукції;
- загальну динаміку попиту по групі продукції.

Бажано провести дослідження ринку за певними групами споживачів:

- сегментація ринку — виділення груп Споживачів продукції залежно від різних факторів попиту (сегментація приводиться за типом продукції, за географічною ознакою, за споживчими групами, за застосуванням продукції, за конкуренцією);
- вивчення мотивації споживачів (роль ціни, якості продукції і т.д.);
- можливі шляхи цілеспрямованого впливу на мотивацію споживачів з метою збільшення реалізації обсягів продукції й одержання максимального прибутку.

Наприкінці розділу слід зробити аналіз, оцінку мір і витрат на «поворот» діяльності підприємства у бік вільних «ніш» і формування нових ринків збуту.

Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів і власного підприємства можна оформляти у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2

Аналіз сильних та слабких сторін

Фактори, що характеризують підприємство	Переваги	Недоліки	Оцінка
Менеджмент підприємства підприємницька культура й філософія цілі та стратегії система мотивації співробітників			
Виробництво устаткування гнучкість виробничих ліній якість виробничого керування й планування			
Наукові дослідження й розробки інтенсивність і результати нау-хау використання нових інформаційних технологій			
Маркетинг організація збуту розташування збутових філій фаза «життєвого циклу» у найважливіших продуктів			
Кадри вікова структура рівень освіти кваліфікація й мотивація праці персоналу			
Фінанси частка власного капіталу рівень фінансового стану можливості одержання кредиту			

Далі йде опис конкурентних переваг підприємства та виробленої продукції з позиції споживача, обґрунтовується необхідність удосконалення продукту.

Аналіз і оцінка конкурентів передбачає наступні параметри характеристики:

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

Ціль — надати оцінку конкурентів, щоб уникнути:

- утрат запланованого прибутку;
- додаткових витрат на зміну діяльності;
- ускладнень з поверненням позикових коштів;
- погіршення іміджу підприємства в діловому світі через коректування планів у зв'язку з протистоянням на ринку підприємств, що пропонують аналогічну продукцію за меншою ціною та з кращою якістю.

Дається коротка характеристика конкуруючої продукції та підприємств. Бажане зіставлення їх слабких і сильних сторін із пропонуваним проектом, а також одержання інформації про долю ринку, займану конкурентами. Бажано мати посилання на відповідну інформацію.

На підставі збору й аналізу інформації визначається:

- предмет найбільш жорсткої конкуренції (ціна, якість, місце розташування, обсяг продажів, імідж і т.д.);
- число підприємств, що діють у даному секторі ринку, у т.ч. великих (тих, що можуть вважатися найбільш серйозними конкурентами);
- стратегія їхньої діяльності;
- споживчі властивості пропонованої ними продукції: основні характеристики, рівень якості, думка споживачів;
- обсяг продажів (послуг), доходи, прибуток;
- рівень цін і ймовірна цінова стратегія;

- плани з упровадження нових видів продукції;
- динаміка діяльності на ринку (зростаюча, падаюча або стабільна частка ринку);
- організація, якість реклами й рівень витрат на неї.

Якщо роль постачальника в системі формування інтенсивності є ключовою (до уваги береться винятково роль у ціні майбутнього товару), то в даному розділі до маркетингового обґрунтування належить питання забезпечення ресурсами.

Необхідно вказати наявність транспортних можливостей і комунікацій з доставки відповідних ресурсів. Для безперервного забезпечення ними необхідно передбачити склади матеріальних ресурсів і готової продукції.

Забезпечення таким специфічним видом ресурсів як людський, може бути виділено в окремий розділ або главу (наприклад — розділ «Кадрова політика» у рамках «Організаційного плану»).

2.4. План (стратегія) маркетингу: технологія розробки

План маркетингу детально розкриває політику в галузі торгівлі й обслуговування, цін, рекламну стратегію, дозволяє досягти планованих обсягів реалізації та зайняти відповідне місце на ринку.

Вибір маркетингової стратегії є визначальним у всіх стадіях бізнесу. Від появи продукції на ринку до її реалізації та подальшого обслуговування.

Повинні бути намічені конкретні принципи розповсюдження продукції, методи визначення ціни, рівень рентабельності і т.д.

У даному розділі треба відобразити наступні моменти:

1. Пропонована система розподілу і збуту продукції або послуг на внутрішньому й зовнішньому ринках. Необхідно визначити, на які якості товару потрібно зробити упор (ціна, швидкість постачання, гарантійне обслуговування і т.д.). Доцільно установити, чи буде продукція (послуги) спочатку впроваджуватися на міжнародному, загальнодержавному або місцевому рівнях. Якщо на місцевому рівні, то треба пояснити причини і визначити, коли підприємство планує поширити збут продукції на інші країни або вийти за кордон.

2. Ціна реалізації й структура ціноутворення. Розглядаючи ціну на продукцію (послуги) необхідно порівнювати її з цінами в основних

конкурентів. При цьому звертається увага на витрати з транспортування, складування й збереження продукції, указуються шляхи їхнього зниження. Оцінюється розмір прибутку, а також визначається, чи достатній розмір доходу для одержання прибутку після покриття витрат з доставки продукції, торговельних витрат, гарантійного й сервісного обслуговування, амортизаційних витрат і т.д. Необхідно пояснити, як припустима ціна дозволить зробити продукцію або послуги доступними, завоювати і, по можливості, розширити сферу збуту при постійній конкуренції, а також забезпечити прибуток. Якщо ціна вище, ніж у конкурентів, то потрібно довести, що це обґрунтовано більш високими можливостями продукції або якістю. Якщо продукція підприємства дешевше, ніж у конкурентів, треба пояснити, за рахунок чого вона може стати прибутковою (наприклад, більш висока ефективність виробництва, менші трудові витрати, менші накладні витрати або більш дешеві матеріали). Варто пов'язати ціну, ринок збуту й розміри прибутку. Висока ціна може зменшити обсяг збуту, однак валовий дохід залишиться досить високим.

3. Необхідні заходи з реклами, пропоновані рекламні засоби й структура витрат на рекламу. Особливо варто показати підходи підприємства із залучення уваги до продукції. Це показ продукції по телебаченню, використання рекламних оголошень у газетах, спеціальній рекламній літературі і т.п.

4. Заходи, що сприяють збуту — пільги покупцям, післяпродажний сервіс і т.д. Описуються види сервісного обслуговування та терміни гарантійних зобов'язань. Необхідно вказати, які спеціальні послуги надаються споживачеві, які запчастини можуть бути передані з продукцією та які можуть бути отримані надалі, за яких умов гарантується повернення грошей споживачеві.

5. Ціль — розробка системи керування створенням, виробництвом і збутом товару (продукції або послуг), а також упровадженням нових послуг, спрямованої на:

- задоволення інтересів споживачів (сегментів ринку); одержання максимального прибутку;
- зміцнення позицій підприємства на ринку;
- формування нового ринку під власну продукцію. В умовах сучасного ринку України, із зростанням числа конкуруючих організацій суттєво зростає роль і значення маркетингових підходів в організації та просуванні послуг на ринок. Очевид-

но, що в остаточному підсумку майже всі основні ринки в Україні поділять між собою декілька великих підприємств, що зуміють створити в очах споживачів певну уяву про себе («імідж») як про солідні підприємства, що пропонують якісну продукцію, зручні умови оплати й гарантію післяпродажного обслуговування, що знають реальні потреби ринку.

Для займання відповідних ринкових ніш суттєво зростає роль і значення систем руху товарів, які на даний час переживають фактично початковий період свого формування. Це вимагає пошуку нетрадиційних для нашої ситуації підходів: наприклад, розвиток торгівлі в різних регіонах країни з використанням франшизних відносин, більш широке використання дилерів і комерційних агентів.

Суттєво зростає роль і значення діяльності з формування сприятливих для підприємства відносин із громадськістю (паблік рилейшнз), а також цілеспрямованих і широкомасштабних рекламних кампаній. В умовах наявності вибору інвестори воліють мати справу з тим, кого добре знають, і чий репутації не викликають сумнівів.

Отже, при розробці стратегічного ринкового плану необхідно вирішити наступні задачі:

- стратегія ціноутворення;
- керування асортиментом;
- визначення основних каналів просування продукції (надання послуг);
- система просування продукції (стимулювання збуту).

Ціноутворення.

Спочатку підприємству необхідно сформулювати відранжирувати основні цілі ціноутворення, які є найбільш важливими саме для даної організації. Наприклад:

- стати лідером з якості продукції;
- підтримування максимально різноманітного асортименту продукції;
- формування іміджу;
- підтримування високого іміджу;
- одержання максимального прибутку;
- продаж за помірними цінами для малозабезпечених груп населення.

Виходячи з цілей, формується і підхід до стратегії ціноутворення:

- висока якість — висока ціна;

- низька якість — низька ціна;
- ціна на підтримку іміджу підприємства.

Як правило, після проведення маркетингових досліджень для визначення еластичності (чутливості) попиту від ринкової ситуації ціна може призначатися залежно від:

- присутності на ринку аналогічних послуг конкурентів (у т.ч. низької якості);
- можливої реакції споживачів на відносно невелику або велику зміну цін, пов'язану зі зміною (або без зміни) якості продукції.

Установлення остаточної ціни можливе за різними варіантами (вибір методу ціноутворення):

- середні витрати плюс необхідна рентабельність;
- на підставі розрахунку точки беззбитковості й забезпечення цільового прибутку;
- на підставі конкурентних (ринкових) цін;
- на рівні закритих, або відкритих торгів.

Визначення ціни (Ц) методом «середні витрати + прибуток» здійснюється за формулою:

$$Ц = (C_c + П) + ПДВ,$$

де C_c — повна собівартість одиниці продукції, грн;

$П$ — планований розмір прибутку на одиницю продукції, грн;

$ПДВ$ — податок на додану вартість на одиницю продукції, який визначається від ціни підприємства на одиницю продукції ($C_c + П$) за встановленою ставкою ПДВ, %.

Далі розраховується коефіцієнт еластичності попиту за ціною за формулою:

$$K_e = (Q_2 - Q_1) / (Q_1 + Q_2) / (P_2 - P_1) / (P_2 + P_1),$$

де Q_1, Q_2 — обсяги продажів планованого підприємства й основного конкурента;

P_1, P_2 — ціни одиниці продукції планованого підприємства й основного конкурента, грн/од.

Якщо $K_e > 1$, то попит еластичний за ціною, тобто зміна ціни одиниці продукції на 1% спричинить зміну обсягу продажів у натуральних одиницях більше чим на 1%.

Якщо $K_e < 1$, то попит нееластичний за ціною, тобто зміна ціни одиниці продукції на 1% спричинить зміну обсягу продажів у натуральних одиницях менше ніж на 1%.

Визначення середньозваженої ринкової ціни, необхідної для зіставлення з планованою ціною ($P_{\text{сер}}$), здійснюється за формулою:

$$P_{\text{сер}} = (Q_1 * P_1 + Q_2 * P_2 + \dots + Q_n * P_n) / (Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n),$$

де Q_1, \dots, Q_n – обсяги продажів конкурента на планованому ринку збуту, од.;

P_1, \dots, P_n – ціна одиниці продукції конкурентів на планованому ринку збуту, грн/од.

Рівень планованої підприємством ціни на продукцію означає вироблення ним цінової стратегії. Можливі цінові стратегії:

- витиснення конкурентів;
- одержання надприбутку шляхом «зняття вершків» з ринку;
- збереження стабільного положення на ринку при помірній рентабельності;
- освоєння й утримання вільної частки ринку й ін.

Крім вищезгаданого, доцільно використовувати і всіляко розширювати систему надання різних цінових знижок і бонусів.

Керування асортиментом.

Очевидно, що для будь-якого підприємства задача керування асортиментом є ключовою за своїм значенням. Серйозними підзадачами в цьому напрямку можуть стати такі суттєві її елементи, як аналіз стану складів, оцінка економічної ефективності рішень з встановлення рівня ціни і деякі інші.

Пропонується для впровадження наступна асортиментна політика:

а) аналіз «відходу» продукції: виділення укрупнених асортиментних груп; відстеження продажів по кожному виду продукції та по групах; виділення груп, які дають найбільший, прийнятний і найнижчий оборот; виділення усередині груп продукції, що має найбільший, прийнятний, найнижчий оборот; виділення груп, що дають найбільший або прийнятний прибуток, збиткових груп;

б) визначення «страхових» запасів для кожної групи з урахуванням «відходу» продукції й термінів виконання контрактів;

в) побудова прогнозів: можливого обсягу продажів для кожної групи продукції; прогнозування змін споживчих переваг усередині кожної асортиментної групи;

г) прийняття управлінських рішень: закупівельна політика і рекомендації з видів і обсягів закупівель сировини й матеріалів (на основі моделювання наслідків різних варіантів рішень з погляду

кінцевих результатів); перерозподіл між обсягами продукції, що випускається; заходи з просування продукції, що користується низьким попитом; заходи з «неліквідних» видів продукції.

Оцінивши обсяг інформації, необхідної для проведення ефективної асортиментної політики (структуризація потоків інформації для підготовки документів з прийняття рішень на вибір асортиментної політики), зауважимо, що повноцінне рішення задачі керування асортиментом неможливе без побудови систем підтримки прийняття рішень.

Просування товарів, система стимулювання збуту. Виходячи з вищевикладеного, сформулюємо пропозиції з проведення робіт у галузі маркетингових заходів і зі стимулювання збуту (бажано відранжирувати їх за значимістю):

- політика ціноутворення;
- політика обслуговування споживачів, навчання персоналу роботи зі споживачем;
- реклама і паблік рилейшнз.

Основні канали розподілу продукції.

Основними каналами просування можуть стати:

- дилери та дистриб'ютори підприємства, магазини й оптові бази;
- виїзна торгівля, доставка продукції споживачам;
- комерційні агенти.

Очевидно, що хоча з погляду практики маркетингу це мінімально необхідний обсяг дій, усе-таки його реалізація вимагає значних витрат.

Отже ініціаторам проекту в першу чергу необхідно виділити з перерахованого ті заходи, які найбільш необхідні, і почати з їхньої реалізації (обмеживши витрати на проведення комплексу маркетингових заходів фінансами, виділеними у відповідному фінансовому Додатку).

Існує величезний список документів, що можуть служити додатковим підтвердженням доцільності інвестування проекту і прикладатися до бізнес-плану. Якщо інвестор стає зацікавленим у пропонуваному проекті, ці документи майже напевно будуть затребувані і розглянуті. Щоб підготуватися до цього кроку, створіть добірку для включення до бізнес-плану або будьте готові зробити необхідні документи.

Приведемо перелік додаткових документів, що, як правило, можуть знадобитися, хоча навіть у частині маркетингового обґрунтування даним списком усі не вичерпується.

1. Дозволи та ліцензії. Якщо проект охоплює сферу бізнесу, що вимагає ліцензування або дозволів, варто згадати це і надати наявні ліцензії (або вказати шляхи їхнього одержання).

2. Договори про продажі. Якщо є гарантовані великі контракти на продаж для виробленої продукції, то ситуація виглядає для інвестора значно переважною. Це покаже, що ринок зацікавлений у пропонованій продукції.

3. Договори про оренду. Варто вказати підприємства й організації, з якими проект буде пов'язаний зобов'язаннями оренди (як на правах орендаря, так і орендодавця). Це можуть бути договори про оренду офісів, складських приміщень, фабрик або приміщень для дослідницької діяльності.

4. Контракти з постачальниками. Наявність контрактів з постачальниками може працювати як на користь проекту, так і бути недоліком. Якщо розглянутий бізнес знаходиться в залежності від конкретних сировинних матеріалів за гарною ціною і це підтверджується контрактом, то проект має очевидну перевагу.

Якщо ініціатор проекту пов'язаний дорогим контрактом, то значимість справи зменшується.

2.5. Виробничий та організаційний план: ключові характеристики

Даний розділ покликано переконати потенційного інвестора або партнера в можливостях розроблювачів проекту виконати його в потрібний термін і у певному обсязі. Це означає, що бізнес-план повинен містити заходи з підготовки, підтримки та розвитку виробництва для технічного здійснення проекту, розкривати систему забезпечення його необхідними ресурсами (трудовими, матеріальними, основними фондами, інновація виробничого процесу, ліцензія, ноу-хау) та його відмінні риси, переваги порівняно з існуючими аналогами [9, с. 23].

У цілому розділ повинен дати відповіді на наступні питання:

- на якій виробничій базі (діючій, новозбудованій) передбачається реалізовувати проект, її місцезнаходження;
- необхідні виробничі потужності й динаміка їхнього приросту;
- номенклатура виробничого устаткування, орієнтована вартість і джерело постачання, основні види споживаних матеріальних

ресурсів, їхня вартість і обсяги постачань по містах реалізації проекту;

- характеристики постачальників матеріальних ресурсів, їхнє місцезнаходження (віддаленість від виробництва), досвід роботи з постачальниками та їхньою репутацією;
- рівень кооперації виробництва, характеристика підприємств-суміжників, їхнє місцезнаходження;
- необхідна чисельність основного виробничого персоналу, його наявність (відсутність), рівень кваліфікації;
- динаміка планованого виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні.

Крім того, у розділі доцільно показати схему виробничих потоків, яка розкриває процес перетворення вихідної сировини в готову продукцію, її технічну новизну й економічну корисність, описати передбачувані методи контролю якості та систему використання стандартів у процесі виробництва.

Завершити розділ необхідно наданням розрахунку планового кошторису витрат на виробництво продукції по роках реалізації проекту. При цьому у витратах обов'язково необхідно врахувати витрати на охорону навколишнього середовища й утилізацію відходів.

У даному розділі до маркетингового обґрунтування належить питання забезпечення ресурсами. По цьому питанню варто вказати основні використовувані матеріальні ресурси: сировина, матеріали, комплектуючі, електро— і термоенергію, тверде, рідке і газоподібне паливо, воду. Процес виробництва буде здійснено, якщо у наявності є комплект усіх необхідних ресурсів. Постачальником кожного виду, як правило, є окреме підприємство. Доцільно вказати наявність домовленостей з кожним з них про постачання відповідних ресурсів.

При розгляді кожного постачальника доцільно фіксувати:

- період часу, протягом якого постачальник займається даним бізнесом;
- мінімальні й максимальні розміри постачань;
- відповідність постачань необхідним матеріалам і ресурсам (у кількісних критеріях);
- терміни постачань.

Тут варто також намітити можливості альтернативних постачань по кожному з ресурсів, що продемонструє інвесторові пророблення ринкової ситуації.

У цьому розділі бізнес-плану також визначається виробнича програма підприємства, надається докладний опис виробничого процесу з указівкою вузьких з технологічної й організаційної точок зору місць і шляхів їхнього подолання.

Важливим аспектом цього розділу є точне визначення собівартості виробленого продукту.

В описі технологічного процесу вказуються:

- необхідні виробничі потужності;
- потреба й умови придбання технологічного й іншого устаткування;
- потреба в сировині, матеріалах, контроль якості й дисципліна поставчань;
- вимоги до джерел енергії та їхня доступність;
- підготовка виробництва;
- контроль якості продукції.

У вимогах до кваліфікації й наявності необхідного персоналу надається характеристика:

- виробничого персоналу;
- інженерно-технічного персоналу;
- адміністративного персоналу;
- умов праці;
- форми й оплати стимулювання праці.

Структура даного розділу бізнес-плану буде наступна:

1. Виробнича програма підприємства:

- обсяг випуску продукції;
- частка реалізації продукції відповідно до договорів купівлі-продажу;
- коефіцієнт зростання обсягів випуску продукції.

2. Схема технологічного процесу.

3. Потреба в основних фондах:

- будинки і споруди виробничого призначення;
- робочі машини й устаткування;
- транспортні засоби;
- загальна потреба й приріст основних фондів;
- розрахунок необхідної маси вихідної сировини (табл. 2.3).
- вартість основних виробничих фондів: види й найменування основних виробничих фондів, підприємство-виробник, кількість, ціна і всього по роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Розрахунок маси необхідної сировини

Найменування продукції	Роки	Кількість	Вага одиниці виробу, кг	Разом	
				Чиста вага, кг	Маса необхідної сировини, кг
1	2	3	4	5	6
				гр. 3*гр. 4	гр. 5*1,4

Таблиця 2.4

Розрахунок загальної потреби в устаткуванні по роках

№	Найменування устаткування	Необхідна маса вихідної сировини (М)			Технологічний коефіцієнт (K_m)	Річний фонд ефективного робочого часу (РФРЧ)	Продуктивність, кг/рік (Π_m)	Кількість одиниць устаткування (К)		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік				1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
								гр. 3*гр. 6/гр. 7 / гр. 8	гр. 4*гр. 6/ гр. 7/ гр. 8	гр. 5*гр. 6/ гр. 7 / гр. 8

4. План виробництва:

- планування потреби в оборотних коштах: сировина й матеріали, паливо, електроенергія, тара, запасні частини, незавершене виробництво, готова продукція на складі — кількість, ціна, вартість, вартість перехідного запасу за кожний рік;
- вартість сировини і допоміжних матеріалів (табл. 2.5).

Розмір перехідного запасу (норматив оборотних коштів) залежить від величини потреби в різних видах матеріалів, сезонності їхніх поставок і визначається за формулою:

$$T = Q * M / D, \quad (2.1)$$

де Q — вартість сировини, матеріалів, грн;

Розрахунок загальної потреби в сировині та допоміжних матеріалах

№	Види та найменування сировини та допоміжних матеріалів	1-й рік			2-й, 3-й рік				
		Кількість, кг	Ціна, грн	Вартість, грн.	Коефіцієнт зростання обсягу випуску продукції	Кількість з урахуванням коефіцієнту зростання обсягу	Індекс цін на сировину, матеріали, паливо й енергію	Ціна з урахуванням індексу цін на сировину, грн	Вартість, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				гр. 3* гр. 4		гр. 3*гр. 6		гр. 10/гр. 8	гр. 5*гр. 6*гр. 8

M — норма перехідного запасу, днів;

D — число днів планованого періоду.

Норматив оборотних коштів на паливо й енергію обчислюється так само, як на сировину й матеріали за умови, що це не газоподібне паливо і не електроенергія.

Норматив по запасних частинах встановлюється виходячи з термінів їхнього постачання й часу, необхідного для ремонту. Як правило, норматив встановлюється у відсотках від балансової вартості основних фондів.

Норматив оборотних коштів по незавершеному виробництву (H_n) визначається вартістю початих, але не закінчених виробництвом виробів, що знаходяться на різних стадіях виробничого процесу за формулою:

$$H_n = P * T * K, \quad (2.2)$$

де P — одноденні витрати на виробництво продукції, грн.,

T — тривалість виробничого циклу, днів;

K — коефіцієнт наростання витрат.

Коефіцієнт наростання витрат (K) визначається за формулою:

$$K = (A + 0,5B) / (A + B), \quad (2.3)$$

де A — витрати, зроблені одноразово на початку виробничого циклу, грн;

B — інші витрати, що входять до собівартості продукції, грн.

До одноразових витрат (A) відносяться витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати. Інші витрати (B) вважаються наростаючими.

До них відносяться амортизаційні відрахування, витрати на паливо, оплату праці й інші складові собівартості продукції.

Норматив оборотних коштів на готову продукцію (H_2) визначається за формулою:

$$H_2 = P * D, \quad (2.4)$$

де P — одноденний випуск товарної продукції по собівартості;

D — норма запасу в днях, що складається з часу комплектування й накопичення продукції до необхідних розмірів, часу її збереження на складі й упакування та часу з дня виписки рахунків і платіжних документів до дня зарахування сум на рахунок підприємства.

Норматив по витратах майбутніх періодів (H_m) розраховується за формулою:

$$H_m = P_0 + P_n - P_c, \quad (2.5)$$

де P_0 — сума витрат майбутнього періоду на початок планованого періоду, грн;

P_n — витрати, зроблені в плановому періоді за кошторисом, грн;

P_c — витрати, що включаються до собівартості продукції планованого періоду, грн.

Загальна потреба в оборотних коштах — сукупний норматив оборотних коштів визначається підсумовуванням окремих нормативів за їхніми елементами. Різниця між нормативами по роках складає приріст оборотних коштів, який враховується у фінансовому розділі бізнес-плану. Окремі статті собівартості заповнюються на основі результатів попередніх розрахунків. Вартість води на технологічні цілі і приймання стічних вод визначається виходячи з загальної потреби води на технологічні цілі в m^3 і розцінки за $1 m^3$, встановлені місцевими органами влади.

5. Потреба в персоналі і заробітній платі (табл. 2.6, 2.8).

Перша таблиця заповнюється на підставі другої, допоміжної таблиці. Фонд робочого часу визначається згідно до робочого табеля-календаря.

6. Калькуляція собівартості (табл. 2.8).

Сума амортизаційних відрахувань (AB) визначається за формулою:

$$AB = C_{o.f.} * H / 100\%, \quad (2.6)$$

де $C_{o.f.}$ — середньорічна вартість основних фондів, грн;

Таблиця 2.6

Розрахунок ключових показників по праці і заробітній платі

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

Таблиця 2.7

Планована чисельність персоналу і рівень витрат на заробітну плату

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

N — норма амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів, % до їхньої балансової вартості.

Витрати на рекламу визначаються залежно від установлених розцінок на неї у засобах масової інформації.

Податки до дорожніх фондів складаються з податку на користувачів автодоріг, податку з власників автотранспортних засобів.

Податок з власників автотранспортних засобів визначається виходячи з потужності двигуна й ставки податку за одиницю потужності, встановленої місцевими органами влади.

Сума орендної плати ($ОП$) за будинки, споруди та нежилі приміщення в житлових будинках, що знаходяться в муніципальній власності, визначається за формулою:

$$ОП = S * O_c, \quad (2.7)$$

де S — розмір орендованої площі, м²;

Таблиця 2.8

Зразковий перелік статей для калькуляції собівартості

Показники	1-й, 2-й, 3-й роки при обсязі виробництва кг.	
	На одиницю продукції (відпускна ціна)	Усього
1. Обсяг продажів, виторг від реалізації (без ПДВ) – усього		
2. Собівартість.		
2.1 Сировина та матеріали		
2.2 Вода на технологічні цілі		
2.3 Паливо на технологічні цілі		
2.4 Електроенергія на технологічні цілі		
2.5 Витрати на оплату праці		
2.6 Нарахування на заробітну плату		
2.7 Амортизація (знос основних виробничих фондів)		
2.8 Витрати на рекламу		
2.9 Податки до дорожніх фондів		
2.10 Орендна плата		
2.11 Витрати на запасні частини		
2.12 Плата за воду		
2.13 Інші витрати		
Повна собівартість (разом по розділу 2)		
3. Податки, віднесені на фінансові результати діяльності		
3.1 Податок на майно		
3.2 Податок на рекламу		
3.3 Цільові збори на утримування правоохоронних органів, благоустрій, потреби освіти та інші цілі		
3.4 Збір на потреби освітніх установ		
Разом по розділу 3		
4. Балансовий прибуток (розд. 1 – підсумок розд. 2 - підсумок розд. 3)		
5. Податок на прибуток		
6. Чистий прибуток (розд. 4 – розд.5)		

O_c – ставка орендної плати за 1 м², грн., що визначається за формулою:

$$O_c = C_d * (K_1 + K_2 + K_3 - 2) * K_4 * K_5 * K_6 * K_7, \quad (2.8)$$

де C_d – ставка на орендоване виробниче приміщення або офіс, грн/м²;

K_1 – коефіцієнт технічного благоустрою;

K_2 – коефіцієнт територіально-економічної зони;

K_3 – коефіцієнт фізичного стану будинку, що залежить від терміну експлуатації;

K_4 – коефіцієнт збільшення мінімальної оплати праці;

K_5, K_6, K_7 – понижуючі коефіцієнти.

Плата за воду визначається виходячи з необхідного обсягу води на технологічні цілі в м³ і тарифної ставки за воду, грн/м³, встановленої місцевими органами влади.

До інших витрат відносяться витрати на опалення виробничого приміщення, на освітлення приміщення, на паливо для автомобіля, обов'язкові страхові платежі за майно підприємства.

Витрати на опалення і освітлення приміщень визначаються множенням планової потреби в тепловій та електричній енергії на відповідні встановлені тарифи (грн/Гкал, грн/кВт).

Витрати на паливо для автомобіля (B) за формулою:

$$B_n = L_c * D_e * H_p * C, \quad (2.9)$$

де L_c – середньодобовий пробіг автомобіля, км;

D_e – кількість днів експлуатації, днів;

H_p – норма витрати палива на 1 км пробігу, л/км;

C – ціна палива за 1 л, грн/л.

Розмір страхових платежів установлюється виходячи із середньорічної вартості майна і страхової ставки (ставка встановлюється у відсотках від середньорічної вартості майна).

Податки, що відносяться на фінансові результати діяльності, включають податок на майно, податок на рекламу, благоустрій, потреби освіти й інші цілі.

Наприкінці розділу можна представити графік динаміки ціни продукції (без ПДВ), собівартості одиниці продукції й обсягу виробництва продукції та обсягу виробництва продукції в натуральному вираженні.

Організаційний план найчастіше розміщують у рамках виробничого. Суть змісту розділу полягає в розкритті тих організаційних мір, які розроблювачі бізнес-плану планують здійснити для виконання проєкту. Тому в розділі повинен бути представлений календарний план виконання робіт, що визначає: зміст цих робіт, їхній обсяг, терміни виконання, осіб, відповідальних за організацію цього виконання.

Повинен бути розроблений кошторис керування підприємством, установлені задачі, які вирішуються на кожному рівні керування, визначений необхідний кадровий склад, здатний упровадити пропонування проєкт, їхній обов'язок, чисельність і рівень заробітної плати, указати джерело заповнення кадрів.

У цьому розділі бізнес-плану розкривається організаційно-правова форма господарювання підприємства. Обґрунтовується організаційна структура підприємства (лінійна, функціональна, штабна, матрична), робиться оцінка оргструктури.

Одним з показників оцінки ефективності оргструктури є інтегрований показник ефективності оргструктури ($K_{e.ф.у.}$):

$$K_{e.ф.у.} = 1 - B_k * K_{ПВ} / \Phi_o * \Phi_e, \quad (2.10)$$

де B_k — витрати на керування, що приходяться на одного працівника апарата керування;

$K_{ПВ}$ — питома вага чисельності управлінських працівників у загальній чисельності;

Φ_o — фондоозброєність (вартість основних і оборотних коштів, що приходяться на один працівника);

Φ_e — фондовіддача (обсяг виробленої (реалізованої) продукції), що приходиться на одиницю основних і оборотних фондів.

Автори бізнес-плану повинні також визначити форму власності майбутнього підприємства і його правовий статус, перелічити передбачуваних засновників підприємства, указати розмір статутного фонду і його розподіл між засновниками.

При визначенні правової форми підприємства необхідно довести її переваги перед іншими.

2.6. Стратегія фінансування та фінансовий план

Зміст розділу є визначальним у розкритті цілей бізнес-плану і повинен відповідати на наступні питання:

1. Який загальний обсяг інвестицій необхідний для реалізації проекту, у тому числі за структурою вкладень (основні, оборотні кошти, інфраструктура).

2. Обсяги інвестицій по джерелах фінансування й видам валют (власні або позикові кошти, державні капіталовкладення, емісія цінних паперів).

3. Очікувані прибутки від упровадження проекту.

4. Виробничі витрати.

5. Окупність проекту.

6. Терміни й обсяги повернення позикових коштів і процентних ставок за ними.

Для одержання відповідей на кожне з поставлених питань розроблювачам бізнес-плану необхідно здійснити певну дослідницьку роботу і підготувати наступні узагальнюючі таблиці:

- прогноз обсягів реалізації продукції;
- розрахунок прибутків і витрат;
- баланс грошових витрат і надходжень.

Інформація для виконання перелічених вище таблиць береться за даними попередніх розділів бізнес-плану, а також з таблиць системи бухгалтерського обліку і статистичної звітності.

Початковий баланс і стартові витрати представлені в табл. 2.9.

Ключовим моментом у фінансовому плануванні безумовно є розрахунок витрат, причому з обов'язковим виділенням постійної і перемінної частини. При цьому останнє — найважливіша умова розрахунку критичного обсягу продажів. Формат розрахунку витрат для періоду 3 роки представлений у табл. 2.10.

Структура витрат на виробничо-збутову діяльність може бути представлена графічно (мал. 2.1).

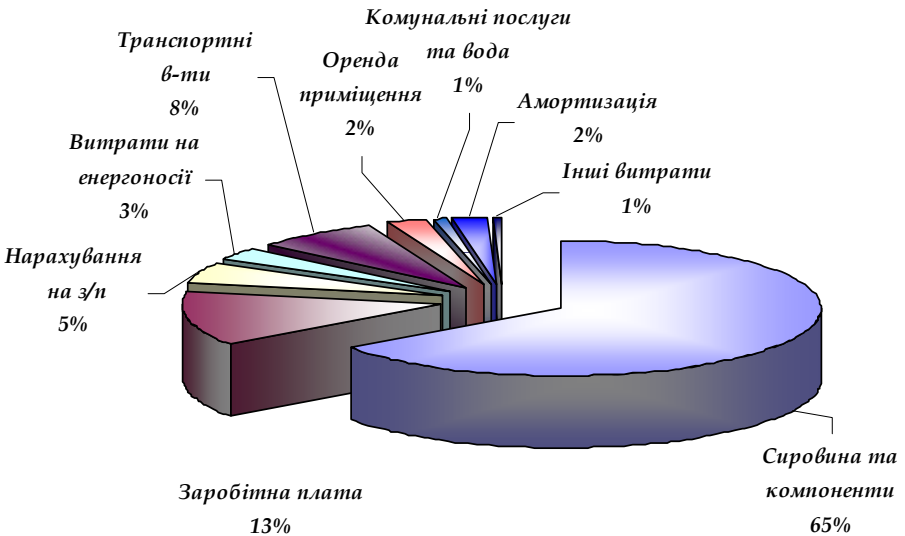
Фінансовий план відображає механізм повернення кредиту за рахунок надходження коштів від основної діяльності виробничого підприємства.

У цьому розділі бізнес-плану, як сказано вище, узагальнюють усі попередні матеріали розділів бізнес-плану і представляють їх у вартісному варіанті.

Таблиця 2.9

Початковий баланс і стартові витрати

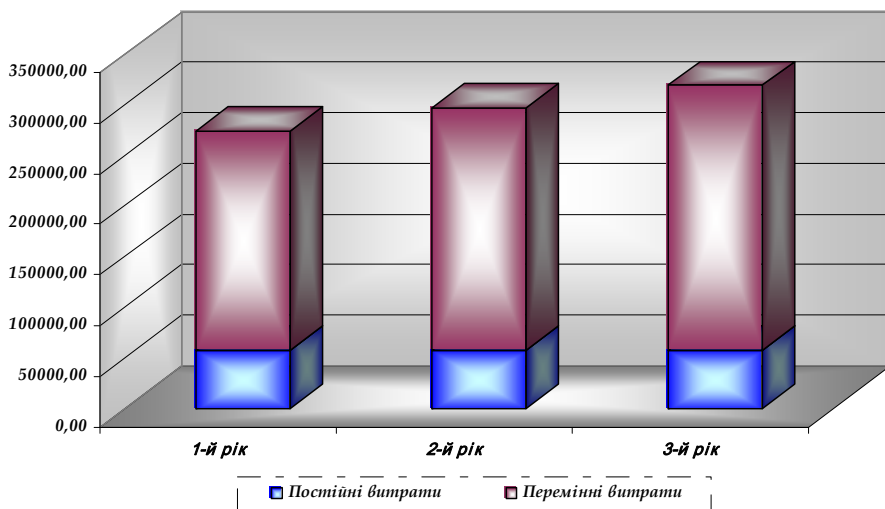
Код	Стаття	Сума
Наявні активи		
01	Сировина, напівфабрикати, компоненти	
02	Грошові кошти	
03	Інші активи	
Усього наявні активи		
Необхідні активи		
01	Виробниче устаткування	
02	Меблі	
03	Транспорт	
04	Комп'ютер, офісна техніка	
Усього необхідні активи		
Разом активи		
Джерела фінансування		
01	Власні кошти	
02	Безпроцентні позики	
Разом пасиви		



Мал. 2.1. Структура витрат по елементах за 1-й рік діяльності

Таблиця 2.10
Формат розрахунку витрат на виробничо-збутову діяльність підприємства (на 3 роки)

Статті витрат	од. вим.	Витрати (1-й рік)			Витрати (2-й рік)			Витрати (3-й рік)		
		у добу	за місяць	за рік	у добу	за місяць	за рік	у добу	за місяць	за рік
Сировина і компоненти										
Заробітна плата (перем. частина)	грн									
Нар. на з/п (перемінна. частина)	грн									
Витрати на енергоносії	грн									
Разом перемінні витрати	грн									
Заробітна плата (пост. частина)	грн									
Нар. на з/п (пост. частина)	грн									
Транспортні витрати	грн									
Оренда приміщення	грн									
Оренда устаткування	грн									
Комунальні послуги	грн									
Амортизація	грн									
Канцелярські товари	грн									
Телефон	грн									
Витрати на рекламу	грн									
Витрати на воду	грн									
Відраження	грн									
Разом постійні витрати	грн									
Усього валові витрати										



Мал. 2.2. Співвідношення постійної і перемінної частини витрат

Він включає виконання наступних розрахунків:

- розподіл чистого прибутку (планування коштів фондів накопичення й споживання) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Процес розподілу чистого прибутку

Номер рядку	Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Фонд нагромадження				
1	Чистий прибуток			
2	Джерела формування коштів фонду накопичення			
2.1	Залишки коштів фонду на початок планованого періоду (ряд. 6 попереднього періоду)			
2.2	Амортизаційні відрахування			
2.3	Відрахування від чистого прибутку			
2.4	Приріст стійких пасивів			
2.5	Довгостроковий кредит банку			
3	Усього джерел (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 + ряд. 2.3 + ряд. 2.4 + ряд. 2.5)			
4	Напрямки використання коштів фонду накопичення			

Продовження табл. 2.11

Номер рядку	Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
4.1	Сплата відсотків за користування довгостроковим кредитом			
4.2	Витрати на придбання основних фондів			
4.3	Витрати на приріст оборотних коштів			
4.4	Погашення довгострокового кредиту банку (відповідно до договору)			
5	Усього витрат (ряд. 4.1 + ряд. 4.2 + ряд. 4.3 + ряд. 4.4)			
6	Надлишок коштів (ряд. 3 – ряд. 5)			
7	Нестача коштів (ряд. 5 – ряд. 3)			
Фонд споживання				
1	Чистий прибуток			
2	Джерела формування коштів фонду споживання			
2.1	Залишки коштів фонду споживання на початок планованого періоду (п. 6 попереднього періоду)			
2.2	Відрахування від чистого прибутку			
2.3	Інші надходження			
2.4	Фонд оплати праці			
3	Усього джерел (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 + ряд. 2.3 + ряд. 2.4)			
4	Напрямки використання коштів фонду споживання			
4.1	Оплата праці			
4.2	Пайова участь у будівництві житлового будинку для співробітників			
4.3	Соціальні і трудові виплати працівникам			
4.4	Преміювання			
5	Усього витрат (ряд. 4.1 + ряд. 4.2 + ряд. 4.3 + ряд. 4.4)			
6	Надлишок коштів (ряд. 3 – ряд. 5)			
7	Нестача коштів (ряд. 5 – ряд. 3)			

До стійких пасивів відносяться мінімальні заборгованості по заробітній платі з нарахуваннями, бюджетові, тимчасово вільні залишки фонду споживання й ін.

Кредиторська заборгованість по оплаті праці ($K_{зн}$) розраховується за формулою:

$$K_{зн} = \Phi ОП * Д / 360, \quad (2.11)$$

де $\Phi ОП$ – витрати на оплату праці з нарахуваннями, грн;

$Д$ – число днів з початку місяця до встановленого дня виплати заробітної плати.

Кредиторська заборгованість бюджетові визначається аналогічно заборгованості по заробітній платі.

Приріст стійких пасивів визначається різницею між їхніми розмірами по роках.

Сплата відсотків за користування кредитом ($C_{кр}$) розраховується по формулі

$$C_{кр} = P_{к} * H_{кр} / 100\%, \quad (2.12)$$

де $P_{к}$ – середньорічний розмір кредиту, грн;

$H_{кр}$ – процентна ставка банку за кредит.

Баланс коштів складається для того, щоб визначити, чи досить коштів у підприємства для здійснення нормального безперебійного процесу виробництва в кожний момент часу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Баланс грошових потоків

№	Показники	На 1 січня кожного року
1	Грошові кошти на початок року	
2	Грошові надходження:	
	– виторг від продажу з ПДВ	
	– кредити	
	– приріст стійких пасивів	
3	Усього надходжень	
4	Платежі на сторону:	
	– витрати на виробництво продукції без амортизації	
	– сплата податків, віднесених на фінансовий результат	
	– витрати на придбання основних фондів	
	– сплата відсотків за кредит	
	– норматив оборотних коштів	

Продовження табл. 2.12

№	Показники	На 1 січня кожного року
	– приріст оборотних коштів	
	– погашення кредиту	
	– сплата ПДВ	
	– сплата податку на прибуток	
5	Усього платежів	
6	Залишок коштів на кінець періоду (ряд. 3 – ряд. 5)	

Сума коштів на початок планованого періоду береться зі звітних балансів активів і пасивів підприємства, а на наступні плановані періоди зі ряд. 6 попереднього періоду. Планування витрат здійснюється з урахуванням часу надходження коштів на рахунок підприємства за відвантажену продукцію.

Платежі на сторону складаються з:

- витрат на виробництво продукції без амортизації;
- сплати податків, віднесених на фінансовий результат;
- витрат на придбання основних фондів;
- сплати відсотків за кредит;
- нормативу оборотних коштів;
- приросту оборотних коштів;
- погашення кредиту;
- сплати ПДВ;
- сплати податку на прибуток.

При плануванні цих витрат варто враховувати як надходження коштів, так і час їхньої сплати підприємством (тривалість нормальної кредиторської заборгованості постачальникам, бюджетові й ін.) (табл. 2.13).

Фінансовий план (табл. 2.14) складається потім, щоб перевірити правильність обліку джерел коштів та їхнього розподілу. Тут по горизонталі позначаються можливі джерела коштів (прибуток, амортизація й ін.), а по вертикалі – напрямки коштів (платежі в бюджет, орендна плата, сплата відсотка за кредит та ін.). Таким чином, стовпчики по вертикалі показують розподіл коштів у кожній статті дохідної частини фінансового плану, а рядки по горизонталі – величину надходження коштів з різних джерел, спрямованих на покриття

Таблиця 2.13

Доходи і витрати

Номер рядку	Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	Доходи (виторг) від реалізації (без ПДВ)			
2	Повна собівартість – усього			
	У тому числі: умовно-перемінні витрати умовно-постійні витрати			
3	Податки, віднесені на фінансові результати діяльності			
4	Балансовий прибуток			
5	Податок на прибуток			
6	Чистий прибуток			
7	Рентабельність продукції, % (ряд. 6/ряд. 2*100%)			
8	Рентабельність продажів, % (ряд. 6/ряд. 1*100%)			

Таблиця 2.14

*Фінансовий план підприємства на перший планований рік
(баланс доходів і витрат)*

Джерела коштів	Прибуток	Амортизація	Відрахування від собівартості	Інші доходи	Кредити банку	Фонд споживання	Фонд накопичення	Разом
Напрямок коштів								
1. Платежі до бюджету:								
– податок на прибуток		X	X	X	X	X		
– податок на майно	X	X	X			X	X	
– плата за користування водними ресурсами	X	X		X	X	X	X	
– податок на додану вартість	X	X	X		X	X	X	
– податок на рекламу	X	X	X		X	X	X	
– збір на потреби освітніх установ	X	X	X		X	X	X	
– цільові збори на утримання правоохоронних органів, благоустроїв, потреби освіти	X	X	X		X	X	X	
2. Орендна плата				X	X			

Продовження табл. 2.14

3. Погашення позичок банку	X	X	X	X	X			
4. Капітальні вкладення	X	X	X	X		X		
5. Приріст оборотних коштів	X	X	X	X		X		
6. Податки до дорожніх фондів	X	X		X	X	X	X	
7. Витрати на соціально-культурні заходи	X	X	X					
8. Відрахування до фонду споживання		X	X	X	X			
9. Відрахування до фонду накопичення			X					
10. Платежі до пенсійного фонду і фонду соціального страхування; платежі до фонду зайнятості, фонду медичного страхування	X	X		X	X		X	
11. Невикористані залишки фонду споживання на кінець періоду	X	X	X	X	X			
12. Невикористані залишки фонду накопичення на кінець періоду	X	X	X	X	X			
13. Сплата відсотків за короткостроковий кредит		X		X	X			
14. Сплата відсотків за довгостроковий кредит	X	X	X	X	X			
15. Інші витрати на виробництво продукції								
Разом								

окремих статей витрат. Фінансовий план складено правильно, якщо загальний підсумок по горизонталі дорівнює загальному підсумковий по вертикалі. З метою оцінки фінансово-економічних результатів проекту складається прогнозний баланс активів і пасивів підприємства (табл. 2.15).

Для новопроектowanego підприємства прогнозний баланс може бути складений методом прямого рахунка з використанням методу «пробки» (для балансування сум по активу і пасиву балансу).

Таблиця 2.15

Прогнозний баланс активів і пасивів

Актив	1-й рік	2-й рік	3-й рік	Пасив	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1. Позаоборотні активи 1.1. Основні фонди по балансовій вартості 1.2. Амортизація 1.3. Основні фонди по залишковій вартості (ряд. 1.1 – ряд. 1.2)				4. Капітал і резерви 4.1. Статутний фонд 4.2. Спеціальні фонди (фонд накопичення) 4.3. Нерозподілений прибуток			
Разом по розділу 1 (ряд. 1.3)				Разом по розділу 4 (ряд. 4.1 + ряд. 4.2 + + ряд. 4.3)			
2. Оборотні активи 2.1. Запаси 2.2. Дебіторська заборгованість 2.3. Грошові кошти - усього				5. Довгострокові пасиви (заборгованість за довгостроковим кредитом)			
У тому числі: – каса – рахунки в банках							
Разом по розділу 2 (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 + + ряд. 2.3)				Разом по розділу 5			
3. Збитки				6. Короткострокові пасиви 6.1. Кредиторська заборгованість – постачальникам – з оплати праці – заборгованість бюджетові – інші кредитори (по % за кредит) 6.2. Фонд споживання			
Разом по розділу 3				Разом по розділу 6 (розд. 6.1 + розд. 6.2)			
Разом по розділах (підсумок розд. 1 + + підсумок розд. 2 + + підсумок розд. 3)				Разом по розділах (підсумок розд. 4 + + підсумок розд. 5 + + підсумок розд. 6)			
«Пробка»				«Пробка»			
Баланс				Баланс			

Таблиця 2.16

Прогноз прибутків і збитків

код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Разом за рік
Прибутки від продажів														
01	Виторг від продажів													
Витрати на виробництво і реалізацію продукції (перемінні витрати)														
02	Сировина, матеріали													
03	Зарплата персоналу													
04	Нарахування на з/п													
05	Комісійні													
06	Витрати на енергоносії													
07	Витрати на воду													
08	...													
09	Усього перем. витрати													
10	Валовий прибуток													
Постійні витрати														
12	Реклама і просування													
13	Транспортні витрати													
14	Відрядження													
15	Зарплата персоналу (пост. частина)													
16	Нарахування на з/п													
17	Оренда устаткування													
18	Оренда приміщення													
19	Комунальні послуги													
20	Амортизація													

Продовження табл. 2.16

код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Разом за рік
21	Канц. товари													
22	Телефон													
23	Юридичні послуги													
24	Охоронна сигналізація													
25	Страховання													
26	Банківські послуги													
27	Відсотки за кредит													
28	...													
29	Усього пост. вит-ти													
30	Прибуток до сплати податків													
31	Виплата кредиту													
32	Єдиний податок													
33	Прибуток													

Таблиця 2.17

Прогноз руху грошових коштів

код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
00	Кошти на рахунок (поч. періоду)												
		Приплив (+)											
01	Продаж за грошові кошти												
02	Надходження по продажах у кредит												
03	Одержання інших позик												
04	Усього приплив												
		Відтік(-)											
05	Придбання сировини												
06	Капітальні витрати												
03	Зарплата персоналу												
04	Нарахування на з/п												
06	Витрати на енергоносії												
07	Реклама і просування												
08	Транспортні витрати												
09	Відраження												
10	Оренда устаткування												
11	Оренда приміщення												
12	Комуніальні послуги												
13	Амортизація												
14	Кані, товари												
15	Телефон												
16	Юридичні послуги												
17	Охоронна сигналізація												
18	Страховання												
19	Банківські послуги												

Продовження табл. 2.17

код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
20	Відсотки за кредит												
21	Податки												
22	Погашення кредиту												
23	Усього відтік (05+22)												
24	Чистий грошовий потік (04-23)												
25	Баланс потоку (00+24)												

Таблиця 2.18

Зведені показники фінансового плану підприємства на 3 роки

Показники	од. вим	1-й рік		2-й рік		3-й рік	
		у добу	за місяць	у добу	за місяць	у добу	за місяць
Обсяг виробництва	шт.						
Виторг від реалізації	грн.						
Середня ціна одиниці виробу	грн./шт.						
Валові витрати	грн.						
<i>у т.ч. постійна частина</i>	грн.						
<i>перемінна частина</i>	грн.						
Середні перемінні витрати	грн./шт.						
Безблгковий обсяг виробництва	шт.						
Валовий прибуток	грн.						
Прибуток до сплати податків	грн.						
Єдиний податок	грн.						
Повернення кредиту	грн.						
Чистий прибуток	грн.						
Рентабельність продукції	%						

Розмір дебіторської заборгованості (D_3) розраховується за формулою:

$$D_3 = N * D / 360, \quad (2.12)$$

де N – виторг від реалізації продукції, грн;

D – планована тривалість заборгованості покупців, днів.

Розмір коштів у касі в прогнозному балансі може бути визначений у сумі, встановленій для даного підприємства за узгодженням з банком.

Прогноз прибутків і збитків за 1-й і 2-й рік щомісячно представляються у формі табл. 2.16.

Прогноз руху грошових коштів приводиться у вигляді табл. 2.17.

Зведені показники фінансового плану розраховуються в табл. 2.18.

2.7. Економічна ефективність інвестицій у процесі реалізації бізнес-плану

Економічна ефективність капіталовкладень і виробничих фондів.

Розрізняють загальну (абсолютну) і порівняльну економічну ефективність капіталовкладень. При розрахунках зіставляють ефект і витрати. Загальна (абсолютна) економічна ефективність капіталовкладень, а порівняльна – на скільки один варіант ефективніше іншого.

Економічна ефективність капіталовкладень розраховується по формулі:

$$ЕЕКВ_n = (Ц - C_{p.v.}) : K_{ст}, \quad (2.13)$$

де $Ц$ – річний обсяг виробництва у вартісному вираженні;

$C_{p.v.}$ – собівартість річного обсягу продукції, що випускається;

$K_{ст}$ – кошторисна вартість об'єкту.

Показник використання виробничих фондів обчислюється як відношення маси прибутку Π до суми середньорічних виробничих фондів (основних і оборотних) Φ :

$$E_{н.ф.} = \Pi / \Phi. \quad (2.14)$$

Порівняльна економічна ефективність капітальних вкладень розраховується: при зіставленні варіантів технічних рішень, розміщенні підприємств, виборі взаємозамінної продукції, упровадженні

нової техніки, реконструкції діючих і будівництві нових підприємств [10, с. 34].

Показником порівняльної економічної ефективності капітальних вкладень служить мінімум приведених витрат, обрахованих як сума поточних витрат (собівартість) і капітальних вкладень, приведених до однакової розмірності відповідно до нормативу ефективності:

$$B_1 + E_n B_2 = \min, \quad (2.15)$$

де B_1 – поточні витрати (собівартість) по тому ж варіантові;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, рівний 0,15;

B_2 – капітальні вкладення по кожному варіантові.

Коефіцієнт приведення розраховується за формулою:

$$K_{np} = 1 / (1 + E_m) t, \quad (2.16)$$

де E_m – норматив для приведення різночасних витрат (встановлений у розмірі 0,08);

t – період часу приведення в роках.

Собівартість продукції.

До собівартості одиниці продукції включаються наступні витрати:

1) основна вартість матеріалів і напівфабрикатів, включаючи транспортні витрати;

2) вартість покупних виробів, придбаних за кооперацією;

3) основна заробітна плата;

4) додаткова заробітна плата;

5) відрахування на соціальне страхування;

6) витрати на освоєння нових виробів, цехові витрати;

7) загальногосподарські витрати;

8) позавиробничі витрати.

Виробнича собівартість виробу визначається за наступною формулою:

$$C_{вир} = B_{см} + ЗП_o + ЗП_д + H_{зн} + B_{на} + B_{ц} + B_{з}, \quad (2.17)$$

де $B_{см}$ – витрати на сировину і матеріали;

$ЗП_o$ – сума основної заробітної плати;

$ЗП_д$ – сума додаткової заробітної плати;

$H_{зн}$ – сума нарахувань на заробітну плату;

$B_{нв}$ — витрати на освоєння нових виробів;

$B_{ц}$ — сума цехових витрат;

$B_{з}$ — сума загальновиробничих витрат.

Основні виробничі фонди.

Коефіцієнт придатності основних фондів обчислюється за формулою:

$$K_n = (C_n - CZ) : C_n, \quad (2.18)$$

де C_n — первісна (балансова) вартість основних виробничих фондів;

CZ — сума зносу основних виробничих фондів за весь період експлуатації.

Загальну норму амортизації основних виробничих фондів розраховують за формулою:

$$A = (C_n + B_{кр} + B_a + B_{л} - C_{л}) : C_n T, \quad (2.19)$$

де $B_{кр}$ — витрати на капітальний ремонт;

B_a — витрати на амортизацію основних виробничих фондів;

$B_{л}$ — витрати, пов'язані з ліквідацією основних виробничих фондів;

T — амортизаційний період років.

Фондовіддача — випуск продукції на 1 грн. (1000 грн.) вартості виробничих фондів визначається відношенням обсягу випущеної (товарної, валової, реалізаційної) продукції за певний період до загальної (сумарної) середньорічної вартості усіх виробничих основних і оборотних фондів.

Повна фондоемність продукції визначається відношенням середньорічної вартості основних виробничих фондів і оборотних коштів до обсягу випущеної товарної (валової, реалізаційної) продукції за певний період.

Виробнича потужність — максимально можливий річний обсяг випуску продукції [5].

Коефіцієнт використання виробничої потужності визначається за формулою:

$$K_n = \Pi_{cp} * K_{осв} : 100, \quad (2.20)$$

де Π_{cp} — середньорічна виробнича потужність, що вводиться до дії в поточному році;

$K_{осв}$ — коефіцієнт освоєння потужності, яка буде вводиться у поточному році.

Виробнича потужність цеху (ділянки), оснащеного однотипним устаткуванням, визначається шляхом множенням нормативної річної продуктивності однієї машини (агрегату) — Π_1 , з урахуванням середнього коефіцієнта перевиконання норм $K_{n/n}$ на число машин (агрегатів) — n :

$$\Pi_{ц} = \Pi_1 * K_{n/n} * n. \quad (2.21)$$

Виробнича потужність цеху (ділянки), оснащеного різним устаткуванням, визначається продуктивністю парку ведучих груп устаткування. До ведучих груп належить устаткування, що виконує основний обсяг роботи (за складністю, трудомісткістю) з виробництва основної (профільної) продукції.

Оборотні кошти.

Середня тривалість обігу оборотних коштів (оборотність у днях) за рік, квартал визначається відношенням добутку середнього залишку оборотних коштів — $O_{сеп}$ і кількості днів у періоді — D до суми реалізації — B_p за цей період, тобто:

$$N = (O_{сеп} \times D) : B_p, \quad (2.22)$$

або

$$N = O_{сеп} : (B_p : D). \quad (2.23)$$

При визначенні показників оборотності коштів кількість днів у періоді приймається рівною за: рік — 360, півріччя — 180, місяць — 30. Оборотність може визначатися як у цілому для всіх оборотних коштів, так і для окремо для нормованих і ненормованих.

Число оборотів оборотних коштів — n , коефіцієнт оборотності визначається відношенням суми реалізованої за даний період продукції — B_p до середнього залишку оборотних коштів у цьому ж періоді:

$$O_{сеп} : n = B_p : O_{ср}. \quad (2.24)$$

Цей показник так само характеризує розмір реалізованої продукції, що приходиться на 1 (1000) грн. оборотних коштів.

Оборотні фонди.

Норма виробничих запасів матеріалів (загальна) визначається в натуральному і грошовому вираженні:

$$H_{zn} = Z_n + Z_n + Z_c, \quad (2.25)$$

де Z_n і Z_n – норма наявного і відповідно підготовчого запасу матеріалу

Z_c – страховий (гарантійний) запас матеріалу.

Норма незавершеного виробництва:

$$H_{nv} = T_u \times K_{nv}, \quad (2.26)$$

де T_u – тривалість виробничого циклу, днів;

K_{nv} – коефіцієнт наростання витрат.

Середньодобова потреба підприємства в матеріальних ресурсах розраховується за формулою:

$$M_n = M / D_k, \quad (2.27)$$

де M – потреба в даному виді ресурсу на планований період (рік, квартал) у натуральному вираженні;

D_k – число календарних днів у періоді [25].

Прибуток і рентабельність.

Прибуток від реалізації продукції основної діяльності визначається за формулою:

$$\Pi_p = B + B_{з.т.п.} + B_{з.т.п.}^* - C_p, \quad (2.28)$$

де B – річний обсяг товарної продукції;

$B_{з.т.п.}$ і $B_{з.т.п.}^*$ – вартість залишків товарної продукції відповідно на кінець базисний і планований роки;

C_p – собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність виробу визначається відношенням прибутку, одержуваного від цього виробу – Π_g – до повної собівартості його – C_g – і виражається у відсотках:

$$R = \Pi_g / C_g \times 100. \quad (2.29)$$

Загальна рентабельність виробництва – $R_{заг}$ – визначається часткою від ділення суми загального балансового прибутку від промислової діяльності – Π – на повну середньорічну вартість основних виробничих фондів $\Phi_{осн}$ і нормованих оборотних коштів – $\Phi_{об}$ – і виражається у відсотках.

Рентабельність – показник ефективності виробництва, який характеризує співвідношення між кінцевими результатами виробничо-

господарської діяльності і витратами на виробництво продукції. У практиці планової роботи розраховується загальна рентабельність виробництва і рентабельність продукції. [25] Перша обчислюється як відношення балансового прибутку до середньорічної вартості основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів, тобто:

$$R_{об} = 100P_б : (\Phi_{осн} + \Phi_{об}), \quad (2.30)$$

де $P_б$ – балансовий прибуток;

$\Phi_{осн}$ і $\Phi_{об}$ – середньорічна вартість відповідно основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів.

Рентабельність окремих видів продукції розраховується як відношення прибутку, отриманого від реалізації даного виду продукції – $P_в$ – до собівартості – C , тобто:

$$R_в = P_в / C \times 100. \quad (2.31)$$

Цей показник характеризується ефективністю використання поточних витрат на виробництво і використовується для порівняння результатів і витрат за конкретними видами продукції. Розрахункова рентабельність визначається як відношення балансового прибутку (за винятком плати за фонди, трудові та природні ресурси, платежів за банківський кредит) до середньорічної вартості основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів. Рентабельність виробництва значною мірою залежить від ефективності просування товару до споживача.

Цей процес у маркетингу одержав назву «просування товару» або «рух товарів». Воно здійснюється двома основними способами: самостійно або з використанням послуг посередників.

Для одержання вихідної інформації, за допомогою якої розробляються показники, необхідно застосовувати різні джерела і методи одержання інформації.

Розрахунок безбитковості та графік безбитковості.

Розрахунок ведеться на підставі прибутків і витрат і рівня ціни на одиницю продукції. Ціль розрахунку – визначення критичного обсягу виробництва і запасу «Фінансової міцності» підприємства.

Критичний обсяг виробництва ($V_{кр}$) визначається за формулою:

$$V_{кр} = УПВ / (Ц - УППВ), \quad (2.32)$$

де $УПВ$ – сума умовно-постійних витрат, грн;

C – ціна одиниці продукції, грн;

$УППВ$ – сума умовно-перемінних витрат на одиницю продукції, грн.

«Запас фінансової міцності» визначається як різниця між планованим розміром виторгу і розміром граничного виторгу і відображає розмір, до якого можна знижувати обсяг виробництва або ціну продукції для того, щоб виробництво не виявилось збитковим.

«Зіставленням критичного обсягу виробництва з планованим випуском продукції визначається дата, з якої проект почне приносити прибуток. Для побудови графіка беззбитковості варто скласти рівняння наступного виду:

$$\begin{aligned} y_1 &= ax, \\ y_2 &= a_0 + a_1x, \end{aligned} \quad (2.33)$$

де y_1 – виторг, грн;

y_2 – витрати (повна собівартість) на виробництво продукції, грн;

a – ціна одиниці продукції без ПДВ, грн/од.;

x – планований обсяг реалізації продукції, од.;

a_0 – сума умовно-постійних витрат (УПВ), грн;

a_1 – сума умовно-перемінних витрат на одиницю продукції (УППВ), грн/од.» (3).

Обґрунтування фінансово-економічної доцільності реалізації планованого виробництва можна дати на основі приведених нижче показників, за якими визначається ліквідність, платоспроможність, фінансова незалежність, стійкість і стабільність підприємства, а головне – очікуваний строк окупності проекту (табл. 2.19).

Розрахунок коефіцієнтів здійснюється за даними прогнозного балансу активів і пасивів підприємства, за даними розділу «План виробництва» бізнес-плану.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{a.l.}$) розраховується за формулою:

$$K_{a.l.} = \text{Кошти} / \text{Короткострокові пасиви}. \quad (2.34)$$

Рекомендоване значення $K_{a.l.} = 0,2$.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{ш.л.}$) розраховується за формулою:

$$K_{ш.л.} = \frac{\text{Кошти} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Короткострокові пасиви}} \quad (2.35)$$

Критичне значення $K_{ш.л.} = 1$.

Таблиця 2.19

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства

Коефіцієнт	1-й рік	2-й рік	3-й рік	Середній показник по галузі
Коефіцієнти ліквідності				
– коефіцієнт швидкої ліквідності				1,0
– коефіцієнт абсолютної ліквідності				0,2
– коефіцієнт покриття балансу				2,0
Коефіцієнти фінансової незалежності і стійкості				
– загальний (коефіцієнт автономії)				> 0,6
У частині формування запасів				> 0,7
– коефіцієнт фінансової стійкості				1,25
Коефіцієнти ділової активності				
Тривалість оборотності, днів				Кращий по галузі
а) запасів				
б) дебіторської заборгованості				
в) кредиторської заборгованості				
г) операційного циклу (а + б)				
д) фінансового циклу (г – в)				
Фондовіддача основних коштів, грн				
Коефіцієнти прибутку				
– рентабельність продажів, %				
– рентабельність основної діяльності, %				
– рентабельність авансованого капіталу, %				
Термін окупності проекту, років				Нормативний термін окупності

Коефіцієнт покриття балансу ($K_{н.б}$) розраховується за формулою

$$DO_{н.б} = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові пасиви}. \quad (2.36)$$

Рекомендоване значення $K_{н.б} = 2$.

Загальний коефіцієнт автономії ($K_{оф}$) розраховується за формулою:

$$K_{оф} = \text{Капітал і резерви} / \text{Баланс}. \quad (2.37)$$

Рекомендоване значення $K_{оф} > 0,6$.

У частині формування запасів ($K_{зан}$) розраховується за формулою:

$$K_{зан} = (\text{Капітал і резерви} + \text{Довгострокові пасиви} - \text{Позаоборотні активи}) / \text{Запаси}. \quad (2.38)$$

Рекомендоване значення $K_{зан} > 0,7$.

Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{см}$) розраховується за формулою:

$$K_{см} = \text{Капітал і резерви} / (\text{Довгострокові пасиви} + \text{Короткострокові пасиви}). \quad (2.39)$$

Рекомендоване значення $K_{см} > 1,5$.

Тривалість обороту запасів ($D_{об.с}$) у днях розраховується за формулою:

$$D_{об.с} = 3 * 360 / N, \quad (2.40)$$

де 3 – середньорічна вартість оборотних коштів,

N – виторг від реалізації продукції.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості ($D_{д.з}$) у днях розраховується за формулою:

$$D_{д.з} = DЗ * 360 / N, \quad (2.41)$$

де $DЗ$ – середньорічний розмір кредиторської заборгованості.

Тривалість обороту кредиторської заборгованості ($D_{к.з}$) у днях розраховується за формулою:

$$D_{к.з} = KЗ * 360 / S, \quad (2.42)$$

де $KЗ$ – середньорічний розмір кредиторської заборгованості;

S – повна собівартість.

Фондовіддача основних коштів (Φ_o) розраховується за формулою:

$$\Phi_o = N / O\Phi, \quad (2.43)$$

де $O\Phi$ – середньорічна вартість основних фондів.

Рентабельність продажів (R_n) розраховується за формулою:

$$R_n = \Pi / N * 100\%, \quad (2.44)$$

де Π – балансовий прибуток.

Рентабельність продукції (R_{np}) розраховується за формулою:

$$R_{np} = (\Pi/S) * 100\%, \quad (2.45)$$

де S – повна собівартість і реалізація продукції.

Рентабельність авансованого капіталу ($R_{ак}$) розраховується за формулою:

$$R_{ак} = (\Pi / AK) * 100\%. \quad (2.46)$$

Термін окупності проекту (T) розраховується за формулою:

$$T = (\text{Статутний капітал} - \text{Довгостроковий кредит}) / \Pi. \quad (2.47)$$

Якщо планується здійснення проекту за рахунок кредиту, то нормативний термін окупності проекту дорівнює термінові, на який визначається кредит.

2.8 Аналіз ризиків реалізації бізнес-плану

Значення розділу полягає в оцінці небезпеки того, що цілі, поставлені в плані, не можуть бути досягнуті цілком або частково.

Складається перелік простих ризиків, з яких обираються найбільш важливі для даного проекту. Особливої уваги приділяється фінансово-економічним ризикам.

Види ризиків	Негативний вплив на прибуток
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
Зниження цін конкурентів	Зниження цін
Збільшення виробництва в конкурентів	Падіння продажів або зниження цін
Збільшення податків	Зменшення чистого прибутку
Зниження платоспроможності споживачів	Падіння продажів
Зростання цін на сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін на сировину, матеріали, перевезення
Залежність від постачальників, відсутність альтернативи	Зниження прибутку через зростання цін
Нестача оборотних коштів	Збільшення кредитів або зниження обсягу виробництва

Ризик через утрату прибутку (падіння рентабельності) у результаті нестійкості попиту (положення на новому ринку) на плановану продукцію може бути розрахований з використанням статистичних методів.

Сутність статистичного методу оцінки ступеня ризику ґрунтується на теорії імовірності розподілу випадкових величин. Це положення означає, що, маючи достатню кількість інформації про реалізацію певних видів ризику в минулих періодах для конкретних видів підприємницької діяльності, будь-який суб'єкт господарювання здатний оцінити імовірність реалізації їх у майбутньому. Дана ймовірність і буде ступенем ризику.

Статистичний метод з визначення ризику проекту використовується для обчислення очікуваної тривалості кожної роботи і проекту в цілому. Суть цього методу полягає в тому, що для розрахунку ймовірностей виникнення втрат аналізуються всі статистичні дані, що стосуються результативності здійснення розглянутих операцій. Частота виникнення деякого рівня втрат визначається за наступною формулою:

$$f = \frac{K}{K_{\text{обш}}}, \quad (2.48)$$

де f — частота виникнення деякого рівня втрат;

K — число випадків настання певного рівня втрат;

$K_{\text{заг}}$ — загальне число випадків у статистичній вибірці.

Для побудови кривої ризику і визначення рівня втрат уводиться таке поняття як область ризику.

Для розрахунку ступеня певного виду ризику необхідно знати закон його розподілу, тобто володіти інформацією про те: при наявності яких умов він може бути реалізований; як його реалізація буде відбита на діяльності господарського суб'єкта.

Математичне чекання даного відбивання являє собою суму добутків усіх можливих значень на імовірність їхнього виникнення:

$$M(X) = X_1P_1 + X_2P_2 + \dots + X_nP_n, \quad (2.49)$$

де $M(X)$ — математичне чекання;

X_1, X_2, X_n — значення, що може приймати досліджуваний параметр залежно від конкретних умов;

P_1, P_2, P_n — імовірність прийняття цих значень.

Таким чином, імовірнісний зміст математичного чекання конкретного параметра від проведення підприємницької діяльності полягає в тому, що воно приблизно дорівнює середньому арифметичному його спостережуваних (можливих) значень.

Однак математичне чекання ще не є повною характеристикою випадкової величини. Для більш повної її характеристики необхідно використовувати й інші числові характеристики. Так, для того, щоб оцінити, яким чином будуть розсіяні значення обраного параметра (наприклад, прибутку) від його середнього прогнозованого значення (тобто від математичного чекання) доцільно використовувати таку характеристику, як дисперсія. Теорія ймовірностей визначає дисперсію як математичне чекання квадрата відхилення

$$D(X) = \frac{\sum (X - M(X))^2 n}{\sum n}. \quad (2.50)$$

Величина, за допомогою якої можна оцінювати розсіювання (відхилення) можливих значень випадкової величини від її середнього значення, називається середньоквадратичним відхиленням. Середньоквадратичне відхилення являє собою квадратний корінь з дисперсії.

Середнє очікуване значення відхилення прибутку від його середньоочікуваного значення (середньоквадратичне відхилення) s розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - M(X))^2 n}{\sum n}}, \quad (2.51)$$

де X — величина прибутку в кожному окремому випадку;

n — загальне число випадків.

Таким чином, економічний зміст середньоквадратичного відхилення з погляду теорії ризиків полягає в тому, що воно є характеристикою конкретного ризику, що показує максимально можливе коливання певного параметру від його середньоочікуваного значення. Дане положення дозволяє використовувати середньоквадратичне відхилення як показник ступеня ризику з погляду імовірності його реалізації. Причому, чим більша величина середньоквадратичного відхилення, тим ризикованіше дане управлінське рішення і, відповідно, більш ризикований даний шлях розвитку підприємства.

Однак, величина середньоквадратичного відхилення, будучи характеристикою підприємницького ризику, ще не дає можливості проводити порівняння ризикованості напрямків діяльності і конкретних ситуацій за ознаками (утратами), вираженими у різних одиницях (наприклад, фінансовими результатами, що виражені в грошових одиницях і обсягом виробництва, що може бути виражений у натуральних одиницях). Теорія ризиків вирішує дане протиріччя шляхом уведення коефіцієнта варіації.

Коефіцієнт варіації — це відносна величина, що розраховується як відношення середньоквадратичного відхилення до середньої арифметичної (математичному очікуванню):

$$V = \frac{\sigma}{M(X)}, \quad (2.52)$$

де V — коефіцієнт варіації;

σ — середньоквадратичне відхилення.

За допомогою коефіцієнта варіації можна порівнювати навіть коливання ознак, виражених у різних одиницях виміру. Коефіцієнт варіації може змінюватися в межах від 0 до 100%. При цьому, чим менше його значення, тим більша стабільність прогнозованої ситуації, а отже, і менший ступінь ризику і, навпаки, чим більше його значення, тим більш високий ступінь ризику даного заходу або напрямку діяльності.

Метод експертних оцінок. Метод визначення ступеня ризику шляхом експертних оцінок носить більш суб'єктивний характер порівняно з іншими методами. Ця суб'єктивність є наслідком того, що група експертів, які займаються аналізом ризику, висловлює власні суб'єктивні судження як про минулу ситуацію, так і про перспективи її розвитку. Найчастіше даний метод застосовується при недостатній кількості інформації або при певному ступені ризику такого напрямку підприємницької діяльності, котрий не має аналогів, що також не дає можливості аналізувати минулі показники.

У найбільш загальному вигляді сутність даного методу полягає в тому, що підприємство виділяє певну групу ризиків і розглядає, яким чином вони можуть впливати на його діяльність. Цей розгляд зводиться до надання бальних оцінок за імовірність виникнення того чи іншого виду ризику, а також до ступеня його впливу на діяльність фірми.

Дію факторів ризику в першу чергу треба враховувати в інвестиційних проєктах, що включають систему економічних показників, що визначають джерела й обсяги фінансування, терміни і шляхи реалізації конкретних інвестицій або інновацій (будівництво, реконструкція, технічне переозброєння підприємства, впровадження нових технологій, досягнень наукових розробок і т.д.). Інвестиційні проєкти відрізняються невизначеністю умов і кінцевих результатів економічної діяльності споруджуваного або діючого підприємства. Практика показує, що фактичні терміни і вартості будівництва або реконструкції підприємств у 2–3 рази перевищують проєктні. Тому фінансування інвестицій або будь-яких інновацій значною мірою є ризикованим. У період реалізації інвестиційних проєктів виявляються наступні несприятливі фактори. Унаслідок впливу природних факторів збільшиться тривалість будівництва об'єкта. За різними причинами можливе зростання порівняно з проєктними даними вартості будівельно-монтажних робіт, орендної плати за землю, виробничі площі й устаткування. Це приводить до зриву термінів здачі об'єкта до експлуатації й освоєння виробничої потужності, а отже, зменшується своєчасне повернення коштів інвесторам. У період експлуатації об'єкта не виключене зниження ринкової ціни на продукцію, що подовжує строки окупності вкладених коштів. У ряді випадків приходиться збільшувати обсяги фінансування через необхідність здійснення непередбачених робіт. Вплив інфляційних факторів приводить до зменшення оборотних коштів і погіршує платоспроможність інвесторів. Несприятливі впливи на реалізацію інвестиційних проєктів викликають також зміни технології ведення робіт, податкової і кредитно-фінансової політики держави, економічних механізмів управління в економічній і соціальній сферах країни. Слід зазначити, що кількісна оцінка факторів ризику ускладнена невизначеністю їхнього прояву в часі, широким діапазоном варіювання і необхідністю обробки великого обсягу часто малодоступної соціально-економічної інформації. В інвестиційному проєкті вплив факторів ризику варто визначати по трьох його основних показниках: обсягу інвестицій, прибутку, терміну реалізації проєкту. При розробці планів діючого підприємства відзначається і вплив великого діапазону несприятливих факторів, що поєднують у три види ризику: виробничий, комерційний і фінансовий. Перший вид зазвичай обумовлений особливостями виробничої діяльності підприємства,

можливим зниженням планованого обсягу продукції, розірванням договорів про постачання сировини, виникненням конфліктних ситуацій. Комерційний ризик з'являється в процесі реалізації товару, зміни кон'юнктури ринку, підвищення витрат обігу. Фінансовий ризик визначається відношенням підприємства з банками й іншими фінансовими суб'єктами. Відомі статистичний, експертний і комбінований методи оцінки ризику, у кожному з яких він розглядається як **імовірнісна категорія і вимірюється як імовірність певного рівня втрат від планованого результату**. Ризик можна представити у вигляді залежності:

$$R = \sum_{i=1}^m \omega_i P_i, \quad (2.53)$$

де R — ризик програми;

ω_i — питома вага значимості i -го фактору ризику в загальній сукупності, прийнятої за одиницю;

m — кількість факторів ризику;

P_i — імовірність прояву i -го фактору ризику, оцінювана в частках одиниці.

В інвестиційних проектах ризик оцінюється, як правило, за залежністю (10.7). Значимість факторів i -го ризику (пріоритет) визначається на основі експертних оцінок. Для цього використовується така послідовність прийомів (кроків). Експертами спочатку прогнозується перелік факторів ризику по кожному з етапів реалізації інвестиційного проекту (проекткування, підготовка до будівництва, будівництво об'єкта, освоєння проектної потужності). Після цього призначаються пріоритети в балах для кожного фактора виходячи з прийнятої стобальної системи оцінок. Якщо фактори мають рівні пріоритети, то вони поєднуються у групи. Далі визначається питома вага групи з мінімальним пріоритетом за залежністю:

$$\omega_i^{\min} = \frac{2}{n \left(\frac{\Pi_{\max}}{\Pi_{\min}} + 1 \right)}, \quad (2.54)$$

де n — кількість груп факторів ризику з рівними пріоритетами;

Π_{\max} і Π_{\min} — фактори з максимальним і мінімальним пріоритетами, оцінені в балах.

Після цього в порядку зростання обчислюються питомі ваги інших груп за формулою:

$$\omega_i = \frac{(n-l) \cdot \frac{\Pi_{\max}}{\Pi_{\min}} + (l-1)}{n-1} \cdot \omega_i^{\min}, \quad (2.55)$$

Ваги вхідних i -у групи факторів знаходяться як частка від ділення питомої ваги групи на кількість факторів у групі. Експерти призначають і ймовірності кожної групи й окремих факторів у прийнятій системі врахування (бали, частки одиниці, відсотки). Викладена методика не може бути рекомендована діючим підприємствам для оцінки ризику виробничих програм, імовірності виконання планового обсягу виробництва, збитків від можливого прояву несприятливих факторів. Варто сказати, що в умовах діючого підприємства зазвичай є достатня статистика про несприятливі фактори і принесені ними економічні збитки.

2.9. Погодження основних розділів бізнес-плану та внутрішній аудит

Перелік основних таблиць вихідних даних і документації, необхідної для узгодження виробничого і маркетингового обґрунтування бізнес-плану.

1. Вступна частина.

1.1. Яку стратегічну мету дозволить здійснити реалізація даного проекту?

1.2. Коротко опишіть стан ринку, на якому ви збираєтеся реалізувати свою продукцію.

1.3. Перелічіть заходи, за допомогою яких ви маєте намір реалізувати намічену мету.

1.4. Як здійснюється захист навколишнього середовища?

1.5. За рахунок яких факторів забезпечується досяжність поставлених у проекті цілей?

2. Аналіз стану справ у галузі.

2.1. Яка сировинна база галузі в даний час і в перспективі?

2.2. Який розподіл виробничих потужностей по регіонах і областях?

2.3. У якому стані знаходяться основні фонди, матеріально-технічна база виробництва підприємств галузі?

2.4. Приведіть середню і на кращих підприємствах галузі рентабельність виробництва, витрати на одиницю продукції, на одного зайнятого.

2.5. Яка була динаміка продажів по галузі за останні 5 років?

2.6. Скільки нових фірм виникло в цій галузі за останні 3 роки?

2.7. Укажіть передбачувані обсяги інвестицій у галузь і очікувані результати.

2.8. Чи є федеральні і галузеві цільові програми розвитку галузі або програми модернізації, опишіть їхні основні задачі і пріоритети, виділені з бюджету фінансові ресурси?

2.9. Які очікуються темпи приросту по галузі?

2.10. Дайте оцінку величини і структури поточного дійсного попиту на аналогічну вашій продукцію на найближчі 1–2 року.

2.11. Потенційні Споживачі: хто вони?

2.12. Хто є кінцевим Споживачем продукції, який середній розмір покупки, у грошових одиницях, її періодичність?

2.13. Чи відрізняється можливе коло Споживачів вашої продукції від того кола Споживачів, на яке розрахована продукція конкурентів?

2.14. Як можна коротко описати конкурентну ситуацію на вашому ринку?

2.15. На якій сходинці розвитку знаходиться ваш ринок?

Формування, становлення, зростання, зрілість, згортання, проміжна стадія, не знаю.

2.16. Наскільки попит на цьому ринку залежить від ціни?

У дуже великому ступені, не в дуже великому ступені, не знаю.

2.17. Які з запропонованих базових стратегій ви використовуєте на найважливішому для вас ринку

повне задоволення ринкового попиту;

концентрація продукту в якомусь секторі ринку;

спеціалізація продукції;

спеціалізація ринку;

жодну з цих стратегій.

2.18. На якому сегменті ринку ви плануєте конкурувати?

2.19. Які сильні і слабкі сторони вашої продукції з погляду обраного сегмента ринку?

2.20. Які нові види продукції з'явилися в галузі за останнім часом?

2.21. Потенційні конкуренти: хто вони? Дайте характеристику конкуруючих видів продукції й організацій.

2.22. Скільки у вас конкурентів на вашому основному ринку:
1–5; 6–10; більш 10; не знаю; немає.

2.23. Які види підприємств мають ваші конкуренти:
дуже малі; малі та середні; великі; ті й інші; не знаю.

2.24. Хто є вашим основним конкурентом?

2.25. Яку частку на вашому основному ринку мають у сукупності три найбільші фірми?

У відсотках _____%; не знаю.

2.26. Які границі можливостей існуючих і потенційних конкурентів?

2.27. У чому полягають реалізовані і плановані ними заходи?

2.28. У яку сферу діяльності не слід вторгтися, тому що конкурент учинить запеклий опір?

2.29. Вкажіть обсяги продажів, якість і ціни конкурентів.

2.30. Якими прийомами маркетингу користуються конкуренти? Які з них найбільш вдалі?

2.31. Яка цінова стратегія конкурентів?

2.32. Чи проводить конкурент у сфері збуту агресивну цінову політику?
ТАК _____ НІ _____.

2.33. Ціни продажів (порівняно з вашою фірмою):
вищі; однакові; нижчі; не знаю.

2.34. Як змінилися ціни на найважливіші найменування продукції конкурентів за останні два роки?

Знизилися; однакові; підвищилися.

Які поступки робить основний конкурент своїм споживачам?

2.35. Які сильні і слабкі сторони існуючих і потенційних конкурентів?

- продукт і виробнича політика (якість, широта асортименту і модифікації, основні і додаткові ефекти від розвитку продукту);
- організація і канали збуту;
- можливості маркетингу (застосування інструментів маркетингу);
- виробничий потенціал (технічне ноу-хау, гнучкість структур);
- потенціал зростання продуктивності;
- фінансова ситуація (власний і позиковий капітал, ліквідність і т.д.);
- собівартість;
- науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (характеристика витрат у минулому і сьогоденні, головні напрямки);
- забезпечення енергією і сировиною;

- місце розташування;
- система управління;
- якість керівних кадрів;
- внутрішній вигляд і зовнішній імідж фірми, культура виробництва і т.д.

2.36. Яку роль може зіграти кожен з них у долі проекту?

2.37. За рахунок чого можна просунутися вперед?

2.38. Оцініть ступінь стійкості вашої продукції на ринку порівняно з конкуруючою відповідно до форми, представлені в таблиці

Аналіз ступеня стійкості продукції на ринку

	Запити Споживачів	Що може за- пропонувати конкурент	Що може запропо- нувати організація, що здійснює проект
1	Якість		
2	Винятковість продукції		
3	Низькі ціни		
4	Асортимент		
5	Післяпродажне обслу- говування		
6	Надійність		
7	Умови доставки		
8	Місцезнаходження		
9	Повнота інформації		
10	Близькість (досяжність)		
11	Кредитні картки		
12	Кредитна лінія		
13	Гарантії		
14	Консультавання		

Повинні бути зазначені джерела вихідної інформації з конкуруючих видів *продукції й організацій*.

3. *Характеристика проекту.*

3.1. Коротко опишіть мету проекту.

3.2. Це новий проект або розширення (модернізація)?

3.3. Які інформаційні матеріали є про проект (наявність попереднього ТЕО, дослідження ринку і т.д.)?

3.4. Коли і ким проведені ці дослідження, у тому числі ті, що знаходяться в процесі підготовки або ті, що потребують оновлення?

3.5. Яку продукцію передбачається виробляти? Приведіть назву продукції, короткий опис її споживчих властивостей (бажано з ілюстрацією).

3.6. Яка намітилася тенденція зміни асортименту продукції, що випускається, на вашому підприємстві? Як з'явилася ідея нової продукції?

3.7. Які основні галузі застосування і призначення продукції?

3.8. Яку потребу ця продукція буде задовольняти?

3.9. Які нові можливості і перспективи відкриваються у зв'язку з випуском передбачуваної продукції?

3.10. Чи можливі модифікації продукції, альтернативні галузі застосування як самостійної продукції або елемента системи?

3.11. Укажіть сильні сторони і переваги продукції, кон'юнктурні й інші фактори, здатні забезпечити технічний і комерційний успіх проекту.

3.12. У чому новизна пропонованої продукції? Не розкриваючи *know-how*, дати назви, опис і розкрити спосіб застосування використуваних новинок.

3.13. Чи є аналоги вашої продукції в галузі (за кордоном)? Зробіть порівняльну оцінку (оптимістичну і песимістичну) для зразків, вироблених як усередині країни, так і за кордоном. Укажіть джерела інформації. Перелічіть основні техніко-економічні і інтервальні оцінки у вигляді таблиці:

Найменування показників	Пропонований зразок	Значення показників		
		замінюваний	кращий вітчизняний	кращий світовий
1	2	3	4	5

За відсутності даних про аналоги, дайте експертні порівняльні оцінки (у відсотках або у шкальному вигляді).

3.14. Наведіть дані про патенти, ліцензії, публікації й інші форми захисту продукції.

3.15. З якими ключовими проблемами ви зіштовхуєтеся при створенні даної продукції? Як ці проблеми використовуються при оцінці технічної реалізованості, новизни й ефективності, а також часу їхнього рішення.

3.16. Укажіть фактори технічної невизначеності і заходи для їхнього зниження. Наведіть дані, що дозволяють з'ясувати ступінь упевненості розроблювача в наведених характеристиках (п. 3.13) і можливості розв'язання залишкових проблем.

3.17. Які міри передбачені у випадку непередбачених змін ринкової кон'юнктури?

4. План маркетингу.

4.1. Яку цінову стратегію ви обираєте? Орієнтовану на збільшення обсягу продажів, завоювання репутації і залучення найбільшого числа Споживачів або швидке одержання найбільшого прибутку.

4.2. Яким методом при встановленні ціни ви користуєтеся?

4.3. Яка прогнозується ціна на вашу продукцію?

4.4. Який досвід роботи ви маєте на обраному сегменті ринку?

4.5. Ваша стратегія в області збуту? Які заходи ви використовуєте зі сприяння збутові на стадіях підготовки виробництва і власне виробництва?

4.6. Як організований розподіл і продажі вашої продукції?

4.7. Опишіть форми використовуваної вами реклами?

4.8. Як впливає реклама на формування суспільної думки?

4.9. Чи маєте ви власну систему знижок для Споживачів? (При оплаті готівкою, при перевищенні стандартного розміру закупуваної партії, за перевищення певного обсягу закупівель за фіксований період часу і т.д.).

4.10. Як передбачене коректування цін у часі з урахуванням етапів життєвого циклу продукції й інфляції?

4.11. Як враховуються міри державного регулювання цін?

4.12. Чи маєте ви систему гарантійного (післяпродажного) обслуговування?

4.13. Як впливає ціна вашої продукції на еластичність попиту? Скільки одиниць продукції можна буде продати при різних рівнях цін? При якому рівні цін може початися затоварення?

4.14. Як впливає кількість проданої продукції на величину виторгу (валового доходу)? Яка максимальна ціна, за якою ваша продукція може бути прийнята ринком?

4.15. Який можливий обсяг продажів (по окремих періодах) з урахуванням потенційних конкурентів, можливості розгортання виробництва й інших факторів?

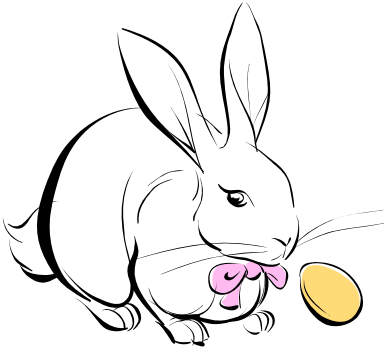
4.16. Як впливає ціна вашої продукції на кількість продукції, що випускається?

4.17. Шляхи зниження собівартості продукції.

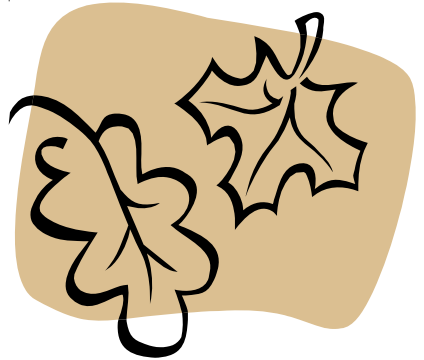
4.18. Як враховується можливе зниження прибутковості виробництва при збільшенні його обсягів (при наявності стійкого попиту)?

Частина II

ЗРАЗКИ РЕАЛЬНИХ БІЗНЕС-ПЛАНІВ РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ



БІЗНЕС-ПЛАН
з проекту:
«Розведення нутрій та песців»



ЗМІСТ

- 1. Резюме проекту*
- 2. Огляд компанії*
- 3. Характеристика продукції та технології*
- 4. Дослідження ринку*
- 5. Маркетингова стратегія*
- 6. Управління персоналом*
- 7. Виробничий план підприємства*
- 8. Фінансовий план*
- 9. Прогноз фінансових результатів та аналіз рентабельності продажів*

Резюме проекту

Даний бізнес-план передбачає фінансування проекту з розведення нутрій і псців на звірофермі (м. ***, сел. Ясиновка). Передбачається, що за рахунок власних коштів малого приватного підприємства в даний час ореннуються виробничі площі та водойма під ферму. До суми, заявленої до фінансування, включаються:

- витрати на купівлю продуктивного поголів'я нутрій і псців;
- відшкодування постійних витрат на перший цикл вирощування;
- добудування ферми і підготовчий ремонт комунікаційних споруд.

Приватний підприємець є платником єдиного податку — 120 грн/міс.

Переваги даного малого підприємства полягають в орієнтації на вузькоспеціалізований продукт дієтичного профілю, що забезпечує підприємству виняткові умови з погляду присутності товарів замінників. Обсяги вирощуваного поголів'я будуть реалізовуватися в межах Донецької області. Зручне місце розташування підприємства, близькість постачальників сільськогосподарської продукції на корми, транспортних і під'їзних колій значно спрощує організацію процесів утримування молодняку, вибір і використання каналів розподілу продукту.

Огляд компанії

Вирощені нутрії реалізуються в роздрібній мережі за ціною 100 грн за голову. У бізнес-плані обґрунтовуються витрати на вирощування і утримування продуктивного поголів'я й витрати на обслуговування звіроферми.

Підприємство вирощує нутрій (для продажу як дієтичний м'ясопродукт) і на шкурки для хутряних виробів (1-а бізнес-лінія), а також псців, для цілей продажу як коштовне хутро (2-а бізнес-лінія).

М'ясо, з урахуванням специфіки продукту, реалізується в роздрібному продажі в основному ресторанах і спеціалізованих магазинах. Шкурки нутрій і псців призначені на продаж після первинної обробки оптовим покупцям.

Правова форма — приватний підприємець.

Дане підприємство належить до бізнесу, що знову починається, тому що в даний момент основна діяльність — вирощування нутрій

і песців не здійснюється через відсутність необхідного обсягу фінансування на добудування ферми і закупівлю продуктивного поголів'я.

Необхідні початкові активи й джерела фінансування представлені у вигляді наступної таблиці.

Таблиця 1

**Початковий баланс для організації виробничої діяльності
в розрахунку на 1 цикл**

Код	Стаття	Сума
Початкові витрати		
01	Купівля продуктивного поголів'я нутрій	19250,00*
02	Купівля продуктивного поголів'я песців	5000,00*
<i>Разом початкові витрати</i>		<i>24250*</i>
Короткострокові кредити		
03	Виробничі запаси у вигляді кормів та до- бавок на 1 цикл	51129,80
04	Кошти	10800,00*
<i>Разом короткострокові кредити</i>		<i>61929,8</i>
Довгострокові активи		
05	Обладнання	4950*
06	Комунікаційні споруди	2000
<i>Разом довгострокові активи</i>		
<i>Разом активи</i>		<u><i>93129,80</i></u>
Інвестиції (уставний капітал)		
07	Інвестор 1 (Федченко Г.Г.)	2000
Довгострокова та короткострокова заборгованість		
08	Безпроцентні займи	40000*
09	Кредиторська заборгованість за догово- рами на поставку кормів (товарний кре- дит)	51129,80
<i>Разом короткострокова</i>		<i>91129,80</i>
Разом джерела		<u>93129,80</u>

* — за рахунок суми, заявленої до фінансування.

Звіроферма розташовується в орендованих приміщеннях. Обов'язковою умовою розведення нутрій є наявність водойми, яка також орендується. Орендні платежі виплачуються по завершенню

циклу вирощування в сумі, відповідній до договорів оренди. У заявлену до фінансування суму вони не включаються.

Характеристика продукту та технології

Нутрії належать до класу ссавців, ряду гризунів, сімейству нутрієвих. Середня природна тривалість життя шість-вісім років. Господарського використання — не більш трьох років. Зміна самок через три окоти. На шість самок необхідний один самець. При гарних умовах годівлі і утримування самки й самці досягають половой зрілості до 4–5 місяців. Тривалість вагітності в нутрій може коливатися від 123 до 171 дня. У середньому за рік від самки можна одержати два окоти. Періоди лактації тривають 45–60 днів.

Цикл вирощування включає:

- утримування вагітних самок — 1 міс.;
- утримування молодняка під самою — від 1 до 2 місяців;
- вирощування молодняка, призначеного на забій, окремо від самок — 6 місяців.

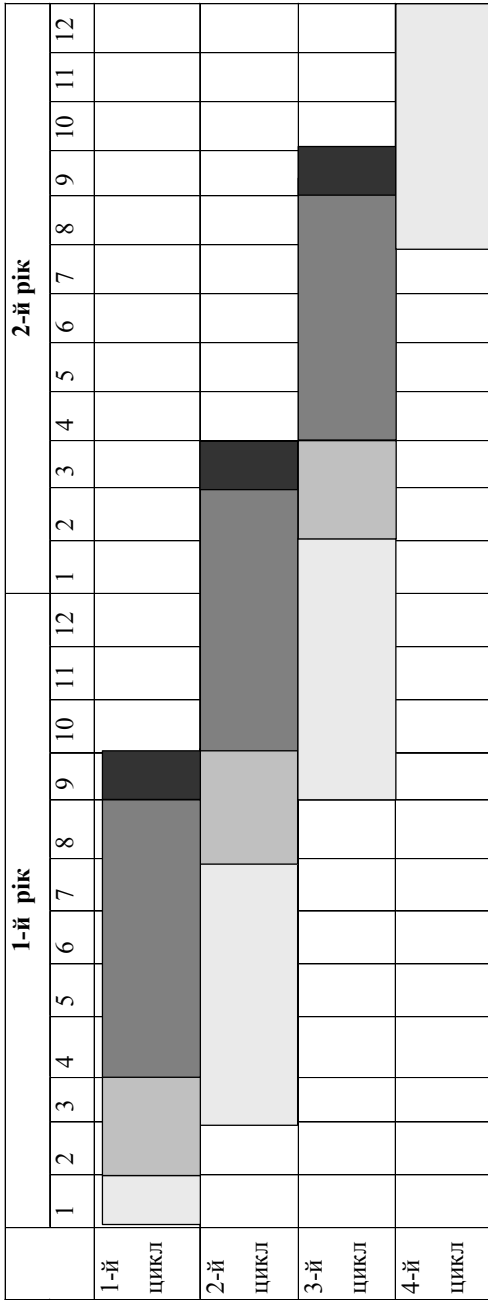
Довгострокова програма роботи звіроферми передбачає одержання другого окоту на момент забою першого.

Відповідно до календарного графіка вирощування нутрій (мал. 1) за період у 2 роки можливе одержання трьох окотів. Далі продуктивне поголів'я самок повинне бути замінене на нових.

У відмінності від нутрій, песці більш трудомісткі у вирощуванні. За рік можна одержати тільки один окіт (мал. 2). Їхнє вирощування ускладнюється впливом кліматичних факторів, і якість шкурок може бути низькою, не відповідати вимогам оптових покупців. Тому, у рамках даного бізнес-плану, нутрії є основним продуктом.

У майбутньому передбачається з'ясувати — яка з двох бізнес-ліній (вирощування нутрій, вирощування песців) є найбільш прибутковою, тому що на етапі розробки бізнес-плану й планування майбутніх доходів врахувати вплив усіх факторів, що впливають на рівень витрат, буде досить складно.

Основною умовою гарної якості продукції (як нутрій, так і песців) є відповідність шкурок вимогам на довжину направляючого волосся, пухового волосся і вибрисів. Товарна цінність нутрієвої шкурки залежить від її розміру, віку звіра, умов його годівлі і утримування, спадковості та якості обробки. Тільки при дотриманні зазначених



Мал. 1. Календарний графік вирощування нутрії за період в 2 роки

Умовні позначки:



— утримування вагітних самок;



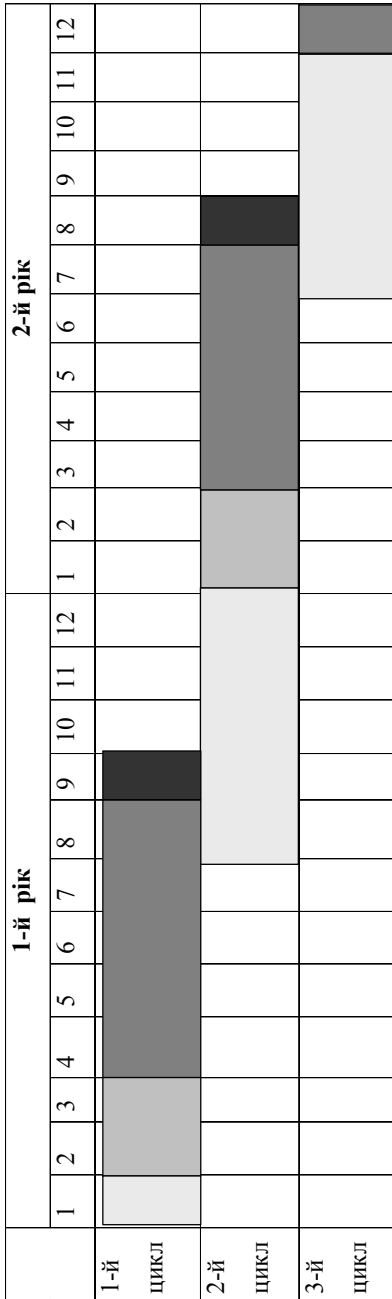
— забій нутрій, вирощених під реалізацію;



— утримування молодняку під самками;







— утримування відсадженого молодняку.



Мал. 2. Календарний графік вирощування пещів за період в 2 роки

Умовні позначки:

-  — утримування вагітних самок;
-  — забій пещів, вирощених під реалізацію;
-  — утримування молодняку під самками;
-  — утримування відсадженого молодняку.

вище вимог можна забезпечити високу конкурентноздатність вирощування й продажу нутрій та песців.

З'ясування найбільш прибуткової з двох бізнес-ліній буде проводитися за показником рентабельності продажів. Особливого значення у рамках вивчення технології розведення й вирощування відіграє дотримання норм годівлі продуктивного поголів'я і відсадженого молодняка.

Дослідження ринку

Припустимими ринками збуту продукції є:

- роздрібні покупці м'яса в цілях продажу на ринках;
- роздрібні покупці м'яса в цілях продажу в спеціалізованих магазинах (супермаркетах);
- роздрібні покупці для мережі ресторанів і кафе;
- оптові покупці шкурок нутрій для ательє пошиття з хутра;
- оптові покупці шкурок песців для ательє пошиття з хутра.

У силу специфіки м'ясна продукція розрахована на покупців з високим рівнем доходу, тому що середня ціна товарів-замінників менше в 3,5–4 рази. Потенціал ринку в майбутньому має наступні кількісні характеристики (табл. 2).

З погляду інтенсивності конкуренції дане підприємство працює у сфері вузької спеціалізації. Вузькість ніші захищає від прямих конкурентів, тому що діє принцип конкурентного виключення. Маючи значні обсяги реалізації, підприємству не слід побоюватися конкуренції з боку приватного сектора, оскільки дані продажі у величині місткості ринку не значні. Інформації про підприємство з аналогічними масштабами вирощування й продажу в межах Донецької області немає. Даний продукт не вирощується сільськогосподарськими підприємствами через складність, трудомісткості робіт.

З продажу песців у даного підприємства конкурентів немає.

Надалі, зростання обсягу продажів необхідно підтримувати інтенсифікацією комерційних зусиль у напрямку роботи з роздрібними покупцями м'яса як дієтичного продукту.

Сильними сторонами підприємства є значні обсяги реалізації, диверсифікованість діяльності за двома напрямками, зниження питомої ваги фіксованих витрат, перевищення беззбиткового обсягу виробництва, повернення кредиту за перший цикл.

Потенціал ринку

Потенціальні покупці	Обсяг в од. за рік	Зростання в %
<i>Продаж м'яса нутрій</i>		
Роздрібні покупці м'яса в цілях продажу на ринках	375	180%
Роздрібні покупці м'яса в цілях продажу в спеціалізованих магазинах (супермаркетах)	245	215%
Роздрібні покупці для мережі ресторанів та кафе	280	215%
<i>Продаж шкурок нутрій й песців</i>		
Оптові покупці шкурок нутрій для ательє пошиття з хутра	900	200%
Оптові покупці шкурок песців для ательє пошиття з хутра	90	–

Слабкими сторонами – наявність товарного кредиту, недостатній рівень фінансування добудування ферми.

Маркетингова стратегія

Для планування основних результатів господарської діяльності прийняті наступні ціни на реалізовані продукти з урахуванням аналізу сформованого рівня цін і можливості їхнього коливання в основних сегментах:

- ціна однієї нутрії – 100 грн за голову (м'ясо та хутро);
- ціна одного песця – 250 грн за голову (хутро).

При оформленні угод із продажу на договірній основі передбачена передплата в розмірі 50%.

Прогноз продажів виглядає наступним чином (табл. 3).

Таблиця 3

Прогноз продажів

Продукт	Обсяг продажів у грн	
	рік 1	рік 2
Продукт 1 (м'ясо нутрій)	900 гол. * 55 грн = = 49500 грн	1800 гол. * 55 грн = = 99000 грн
Продукт 2 (хутро нутрій)	900 гол. * 45 грн = = 40500 грн.	1800 гол. * 45 грн = = 81000 грн
Продукт 3 (хутро песців)	90 гол. * 250 грн = = 22500 грн	90 гол. * 250 грн = = 22500 грн
<i>Разом продажів</i>	112500 грн	225000 грн
<i>Витрати на вирощування нутрій (перемінні витрати) грн</i>		
Продукт 1 (м'ясо нутрій)	60747,00	121494,00
Продукт 2 (хутро нутрій)		
Продукт 3 (хутро песців)	6867,00	6867,00
<i>Разом перемінні витрати</i>	67614,00	128361,00
Постійні витрати	14400,00	19400,00
Разом витрат за рік	82014,00	147761,00

Керування персоналом

Для виконання основних технологічних операцій — годівля, утримання нутрій і песців, ремонт кліток, доставка кормів, передбачається запросити трьох найомних чоловік із заробітною платою 185 грн/міс.

Основні обов'язки найманого персоналу:

- годівля нутрій і прибирання кліток;
- спостереження за продуктивним поголів'ям (злучка, вагітність самок, відсаджування молодняка і т.д.);
- спостереження за якістю шкурок;
- ремонт і чищення кліток;
- своєчасна доставка кормів;
- контроль умов збереження й складування запасів;

— поточний ремонт приміщень і спостереження за станом комунікацій (електро- і водопостачання).

Контроль за якістю виконання основних і допоміжних операцій покладається на керівника підприємства.

Виробничий план підприємства

Відповідно до графіка вирощування нутрій і песців та технології їхнього розведення в перший рік цілком завершується тільки один цикл вирощування. Оскільки планується покупка 150 самок із розрахунку 6 щенят в одному окоті, протягом першого циклу на вирощуванні буде знаходитися 900 голів молодняку.

З метою обліку витрат на годівлю нутрій надалі будуть розглядатися окремо продуктове поголів'я (вагітні, лактуючі самки, самці) чисельністю 175 голів і молодняк на відгодівлі під реалізацію чисельністю 900 голів.

За рахунок коштів кредиту також передбачається покупка песців (9 самок, 1 самець). Кожна самка приведе 10 голів молодняку. Таким чином, чисельність реалізованих песців складе 90 голів.

Основними кормами для нутрій є ячмінь, висівки, трава, коренеплоди і біологічні добавки концерну «Стирол», що дозволять підвищити якість шкурки і збільшити вагу вирощуваного на реалізацію поголів'я.

Годівля песців є більш трудомісткою, тому що крім ячменю й коренеплодів додатково в раціон включаються відходи забою (шлунки), риба (відходи).

Для вирощування нутрій і песців планується закупівля кормів у наступних обсягах (табл. 4).

На купівлю кормів підприємство бере товарний кредит (покупка кормів із відстрочкою платежу до моменту реалізації).

Дана величина не включається до розміру заявленого кредиту.

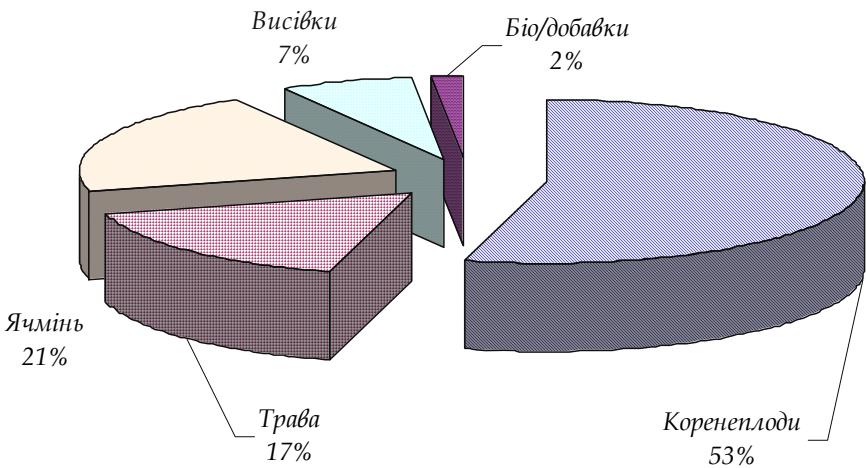
Постачання кормів передбачається здійснювати щотижня, щоб уникнути великих витрат зі складування й збереження виробничих запасів.

Структура витрат на основні види кормів для нутрій має вигляд (мал. 3).

Таблиця 4

Обсяги закупок кормів із розрахунку на 1 цикл вирощування

Вид кормів	Нутрії			Песці		Разом за видами кормів, кг
	в кг	ціна за 1 кг	вартість закупок	в кг	вартість закупок	
Ячмінь	31796,4	0,3	9520,46	2666	800,0	33338
Висівки	15517,3	0,2	3103,47	–	–	15336
Коренеплоди	38340,1	0,65	24921,06	1307	850,0	39647
Трава	30672	0,25	7668,00	–	–	30672
Добавка «Сти-рол»	306,7	2,5	766,80	–	–	306
Відходи забою (шлунки)	–	–	–	350	1500,0	350
Риба (відходи)	–	–	–	952	2000,0	952
Разом по закупках	115326	–	45979,79	5275	5150,0	120601



Мал. 3. Структура витрат на корми в % за основними видами (нутрії)

Отже, підприємству варто звернути особливої уваги на ті види кормів, що займають найбільше питомої ваги в структурі витрат на виробничі запаси (коренеплоди і ячмінь).

Основними постачальниками кормів будуть найближчі сільськогосподарські підприємства.

Фінансовий план

За рахунок коштів, що заявляються до кредитування, передбачається купити продуктивне поголів'я нутрій і песців, добудувати ферму, покрити постійні витрати, пов'язані з організацією ведення бізнесу (табл. 5).

Таблиця 5

Напрямки витрачання заявлених до кредитування коштів

Напрямки фінансування	Тис. грн	%
1. Купівля нутрій (продуктивне поголів'я)	19250	48,12
2. Купівля песців	5000	12,5
3. Відшкодування постійних витрат	10800	27,0
4. Добудування ферми	4950	12,38
РАЗОМ	40 000	100,00

Як уже відзначалося раніше, витрати на годівлю будуть покриватися за рахунок товарного кредиту.

Першим етапом планування прибутку є обґрунтування витрат (перемінних і постійних) на один цикл і розрахунок окупності кредитних коштів за рахунок виторгу від реалізації продукції.

Розрахунок постійних витрат має вигляд (табл. 6).

Таблиця 6

Обґрунтування постійних витрат за 1 місяць

Стаття витрат	Величина за місяць, грн
Заробітна плата	3 чол. * 185 грн. = 555 грн
Нарахування на заробітну плату	555 * 0,387 = 215 грн
Транспортні витрати	100 грн
Електроенергія	100 грн
Вода на технічні потреби	80 грн
Єдиний податок	120 грн
Ремонт кліток	30 грн
Разом постійні витрати за місяць	1200 грн

При розрахунку перемінних витрат необхідно враховувати розходження в обсягах споживаних кормів у продуктивного поголів'я й молодняку під реалізацію з урахуванням поступового росту споживання кормів (табл. 7).

Таблиця 7

Норми годування нутрій з урахуванням віку

	Норми годування в ккал	Коефіцієнт перерахунку	Вартість годування, грн/гол. на місяць
Доросла нутрія (вагітні, лактуючі самки)	950	1,0	8,40
Щеняти в 1-й місяць	125	0,13	1,05
Щеняти в 2-й місяць	250	0,26	2,18
Щеняти в 3-й місяць	350	0,37	3,11
Щеняти в 4-й місяць	450	0,47	3,95
Щеняти в 5–6-й місяць	500	0,53	4,45
Щеняти в 7–8-й місяць	600	0,63	5,29

Для того щоб визначити вартість місячної годівлі молодняку на вирощуванні, необхідно перерахувати, виходячи з норм годівлі молодих нутрій, вартість годівлі однієї нутрії щомісячно, вводячи коефіцієнт перерахування вартості кормів (табл. 8).

Таблиця 8

Розрахунок вартості годівлі однієї дорослої нутрії за місяць (950 ккал)

Вид кормів	Денний раціон, кг	Ціна за 1 кг, грн/кг.	Вартість денного раціону, грн/гол.	Вартість годування за місяць
Коренеплоди	0,25	0,65	0,1625	4,87
Трава	0,2	0,25	0,05	1,50
Ячмінь	0,2	0,3	0,06	1,80
Висівки	0,1	0,2	0,02	0,06
Добавки «Стирол»	0,002	2,5	0,005	0,17
РАЗОМ	0,752	–	0,2975	8,40

Таким чином, розрахунок планових витрат показав, що загальна сума витрат за 1 цикл вирощування складає 61929,8 грн (табл. 9).

Таблиця 9

Розрахунок планових витрат вирощування нутрії і пєсцїв на перїод 9 мїс.

Мїсцї	Кїль-ть нутрїї, гол.		Вартїсть годування з урахуванням ккал, грн./гол. в мїсцї		Вартїсть годування продуктивного голів'я, грн. в мїс.		Вартїсть годування молодняку грн. в мїс.		Разом перемїнні витрати на годування	Середнї перемїнні витрати на 1 гол.	Постїйнї витрати	Разом витрати
	продуктивне поголів'я	молодняк під реалїзацію	годування	продуктивне поголів'я	годування	годування	годування					
Нутрїї												
1	175	0	8,4	0	1470	0,00	1470,00	0,00	1470,00	8,40	1200	2670,00
2	175	900	8,4	1,105	1470	994,50	2464,50	994,50	2464,50	2,29	1200	3664,50
3	175	900	8,4	2,184	1470	1965,60	3435,60	1965,60	3435,60	3,20	1200	4635,60
4	175	900	8,4	3,108	1470	2797,20	4267,20	2797,20	4267,20	3,97	1200	5467,20
5	175	900	8,4	3,948	1470	3553,20	5023,20	3553,20	5023,20	4,67	1200	6223,20
6	175	900	8,4	4,452	1470	4006,80	5476,80	4006,80	5476,80	5,09	1200	6676,80
7	175	900	8,4	4,452	1470	4006,80	5476,80	4006,80	5476,80	5,09	1200	6676,80
8	175	900	8,4	5,292	1470	4762,80	6232,80	4762,80	6232,80	6,72	1200	8427,30
9	175	900	8,4	5,292	1470	4762,80	6232,80	4762,80	6232,80	7,63	1200	9398,40
Разом нутрїї			75,60	29,83	13230,00	26849,70	43039,80	26849,70	43039,80	47,07	10800	53839,8
Пєсцї												
1-9	10	90								51,50	-	-
Разом											10800	58989,8

Далі необхідно розрахувати планові прибутки за 1 цикл і визначити беззбитковий обсяг чисельності молодняка на вирощуванні для того, щоб відшкодувати суму заявлену до кредитування (табл. 10).

Таблиця 10
Розрахунок прибутку від реалізації (маржинального прибутку)

Вид продукції	Обсяг на продаж	Ціна за 1 голову	Виторг від реалізації	Перемінні витрати	Постійні витрати	Маржинальний прибуток
Нутрії	900	100	90000	43039,80	10800	36160,2
Песці	90	250	22500	5150,00	–	17350,0
Разом			112500	48189,80	10800	53510,2

Оскільки постійні витрати включаються до суми кредиту, у визначенні окупності кредитних ресурсів (40 000 грн). У визначенні окупності кредиту зручніше використовувати показник маржинального прибутку як різницю між виторгом від реалізації й сумою перемінних витрат (вирощування нутрій і песців).

З розрахунків видно, що за один цикл підприємство отримає маржинальний прибуток у розмірі 53510,2 грн. З цих коштів воно повинне заплатити кредит у розмірі 40 000 грн. Товарний кредит у розмірі 53510,2 відшкодовується за рахунок виторгу від реалізації. Таким чином, величина прибутку в розпорядженні підприємства до кінця першого циклу складе:

Виторг від реалізації – Перемінні витрати (товарний кредит) – Кредит, заявлений до фінансування = Прибуток у розпорядженні після сплати податків за 1 цикл.

$$112500 - 53510,2 - 40000 = 18989,8 \text{ грн.}$$

Ці кошти в подальшому повинні бути спрямовані на виплату заробітної плати, сплату єдиного податку й інші статті постійних витрат, якщо по них не передбачена відстрочка платежу до моменту реалізації продукції у другому циклі.

Аналіз беззбитковості дозволяє визначити мінімальне число голів у продуктивному поголів'ї для відшкодування кредиту, заявленого до фінансування.

Формула для розрахунку беззбиткового обсягу продажів у натуральному вираженні має вигляд:

$$Q_{\text{БЕЗ}} = \frac{\text{ПостВит} + (\text{Кредит} - \text{ПостВит})}{\text{Ціна} - \text{ПерВит (одиноцю)}}$$

Ми розрахуємо беззбитковий обсяг продажів тільки по поголів'ю нутрій, тому що вони є основною бізнес-лінією підприємства, а вирощування песців характеризується високим ступенем ризику і незначною часткою в загальному розмірі виручки.

Розрахунки точки беззбитковості зручно представити у вигляді таблиці (табл. 11).

Таблиця 11

Розрахунок точки беззбитковості

Результат	Умове позначка	Розрахунок	Величина
Середня ціна за одиницю продукції, грн/гол.	<i>Ц</i>		100,0
Перемінні витрати на одиницю продукції, грн/гол.	<i>ПерВит (од)</i>		47,07
Постійні витрати за цикл	<i>ПостВит</i>		1200
Беззбиткове число продажів од.	$Q_{\text{нат}}$	$Q_{\text{нат}} = 40000 / (100 - 47,07)$	755
Беззбитковий обсяг продажів, грн.	$Q_{\text{варт}}$	$Q_{\text{варт}} = Q_{\text{нат}} * Ц = 755 * 100$	75500
Мінімальна чисельність продуктивного поголів'я		$125 + 20 = 145$ гол. $125 * 6 = 755$	$755 * 100 = 75500$ грн.

Таким чином, для повернення кредиту (суми, заявленої до фінансування у розмірі 40 000 грн.) необхідно чисельність продуктивного поголів'я установити на рівні 145 голів (із них самки — 125 гол.). Але в цьому випадку підприємство не буде мати вільних коштів для відшкодування постійних витрат за другий цикл.

Прогноз фінансових результатів і аналіз рентабельності продажів

При прогнозуванні майбутніх прибутків і збитків підприємству необхідно з'ясувати — яка з двох передбачуваних бізнес-ліній є найбільш рентабельною. Прогнозний період обмежимо двома роками — періодом, у плинні якого передбачається завершити три цикли вирощування нутрій і два цикли вирощування песців.

З погляду календарного плану вирощування нутрій і песців, вартості реалізації і рівня перемінних витрат прогноз балансу (табл. 12) і фінансових результатів (табл. 13) будуть мати вигляд:

Таблиця 12

Прогноз балансу

Код	Стаття	1-й рік	2-й рік
Довгострокові активи			
01	Продуктивне поголів'я нутрій	19250,00	19250,00*
02	Продуктивне поголів'я песців	5000,00	5000,00*
03	Обладнання	4950,00	7950,00
04	Комунікаційні споруди	2000,00	2600,00
Разом довгострокові активи		31200,00	34800,00
Короткострокові кредити			
05	Виробничі запаси	67614,00	128361,00
06	Кошти	14400,00	19400,00
Разом короткострокові кредити		82014,00	147761,00
Разом активи		113214,00	182561,00
Уставний фонд			
07	Інвестор 1 (Федченко Г.Г.)	2000,00	5600,00
08	Інші пасиви	+3600,00	+48600,00
Довгострокова й короткострокова заборгованість			
09	Безпроцентні займи	40000,00	-
10	Кредиторська заборгованість за договорами на поставку кормів (товарний кредит)	67614,00	128361,00
Разом короткострокова заборгованість		107614,00	128361,00
Разом джерела		113214,00	182561,00

**Прогноз фінансових результатів
(у розрахунку на 3 цикли вирощування)**

№	Показник	1-й рік	2-й рік	Відхилення	
				±	%
1.	Чисельність під реалізацію: – нутрій – песців	900 90	1800 90	+900	200,0
2.	Виторг від реалізації: в т.ч. – нутрій – песців	112 500 90 000 22500	202 500 180 000 22500	+90000 +90000 –	80,0 100,0
3.	Постійні витрати: в т.ч. – нутрій – песців	14400 10325 4075	19400 15325 4075	+5000 +5000 –	34,7 34,7 –
4.	Перемінні витрати: в т.ч. – нутрій – песців	67614 60747 6867	128361 121494 6867	+60747 +60747 –	89,8 89,8 –
5.	Повні витрати на вирощування: в т.ч. – нутрій – песців	82014 71072 10942	147761 136819 10942	+65747 +65747 –	80,2 80,2 –
6.	Прибуток від реалізації: в т.ч. – нутрій – песців	30486 18928 11558	54739 43181 11558	+24253 +24253 –	79,5 79,5 –
7.	Рентабельність продажів: (%) в т.ч. – нутрій – песців	27,09 21,0 51,3	27,03 24,0 51,3	–0,06 +3,0	0,25 14,3

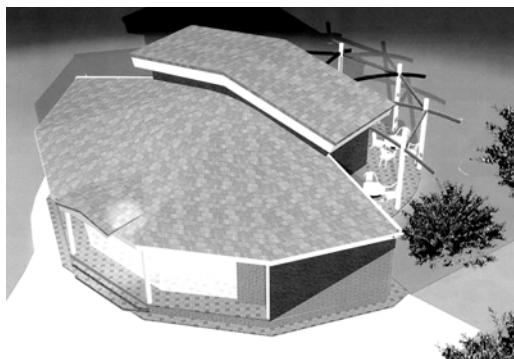
Як показують дані табл. 13, за прогнозований період зростання виторгу від реалізації складе 80,0%, за рахунок збільшення реалізованого поголів'я нутрій на 200%. В другому році спостерігалось зростання постійних витрат на 34,7% (збільшення чисельності персоналу, зростання транспортних витрат і витрат на електроенергію).

Ріст перемінних витрат (за рахунок збільшення обсягу споживаних кормів) склав 89%. У майбутньому підприємству необхідно приділяти особливої уваги факторам зростання витрат (постійних і перемінних) за рахунок подорожчання вартості поставок кормів, збільшенні витрат на збереження виробничих запасів.

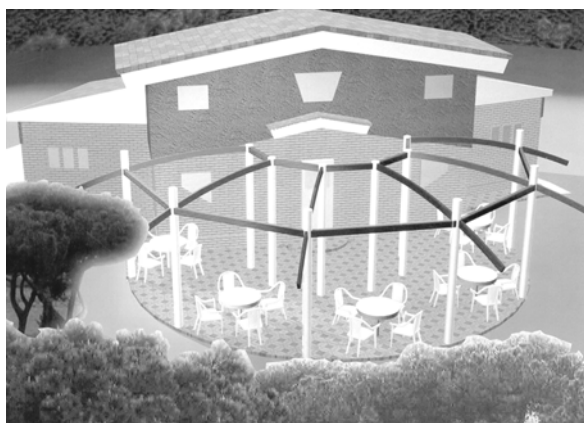
При сукупному впливі зростання витрат і виторгу від реалізації прибуток від реалізації нутрій зріс на 136%, прибуток від реалізації песців — тільки на 12%.

Аналіз рентабельності продажів по двох бізнес-лініях показав, що рентабельність вирощування песців вище в порівнянні з рентабельністю вирощування нутрій більш ніж у 2 рази.

Однак, через обмеження обсягу вирощування песців (тільки один окіт за рік) росту рентабельності в майбутньому році не відзначено. У той час як при вирощуванні нутрій є передумови до зростання рентабельності продажів на 14,3% за рахунок збільшення прибутку від реалізації.



БІЗНЕС-ПЛАН
з проекту:
*«Будівництво магазину
продовольчих товарів із площадкою
літнього кафе»*



ЗМІСТ

- 1. Резюме*
- 2. Маркетингова стратегія*
- 3. Продукти та послуги*
- 4. Менеджмент підприємства*
- 5. Юридичні аспекти майбутньої діяльності*
- 6. Виробничий план підприємства*
- 7. Фінансовий план*

Резюме

Короткий опис проекту: Даний бізнес-план передбачає фінансування будівництва магазину продовольчих товарів із площадкою літнього кафе. Перевагами майбутнього малого підприємства сфери торгівлі є близькість до споживача, орієнтація на товари першої необхідності й задоволення локальних потреб, відповідність цінової політики рівневі запитів населення.

Місце реалізації проекту: Південно-західна частина кварталу «Будівельник» у Кіровському районі м. *** Донецької області. Ділянка, планована для будівництва магазину продтоварів із площадкою літнього кафе, розташована у зеленій зоні житлової забудови.

Загальна вартість проекту: 212 344,3 грн.

Сума, фінансована за рахунок коштів благодійного фонду «Перспектива» — 100 000 грн.

Терміни повернення: 12 місяців.

Цілі, що повинні бути досягнуті в результаті реалізації проекту: Характер цілей, що досягаються в результаті реалізації проекту, носить багатоплановий характер. З одного боку — розвиток сфери малого підприємництва, створення нових робочих місць і поповнення державного й місцевого бюджетів створює передумови подальшого розвитку підприємницьких структур. Сфера малого бізнесу є необхідною умовою розвитку регіональної економіки. З іншого боку, даний проект, завдяки новим будівельним рішенням здатний підійти до проблем задоволення локальних потреб на новому, більш якісному рівні.

Маркетингова стратегія

Необхідною умовою розробки маркетингової стратегії підприємства є вивчення потенційних споживачів. Для проектованого об'єкта будівництва (магазин і літнє кафе) особливу роль відіграє безпосередня близькість споживачів. Аналіз показує, що число проживаючих жителів найближчих кварталів нараховує 4 тис. чоловік. Потенційним і найбільш сильним конкурентом є ринок продовольчих і сільськогосподарських товарів МЧП «Регіна». Однак асортиментна структура найближчого конкурента тільки частково збігається з

товарами, що будуть пропонуватися споживачеві в новому магазині. Позитивними аспектами товарної політики, що зможуть залучити споживача, є більш висока якість товарів і можливість робити покупки у вечірній час. Потенційні споживачі представлені в середній віковій категорії (35–50 років) і за рівнем доходів цілком можуть бути віднесені до перспективних сегментів.

У ціновій політиці підприємства за основи обрана стратегія міцного проникнення, що припускає роботу в низькому і середньому ціновому сегментах із поступовою тенденцією до підвищення залежно від ступеня позитивної динаміки рівня доходів потенційних покупців.

Для постійних клієнтів передбачена система знижок (від 5 до 15%), з урахуванням обсягу покупок, а також постачань за індивідуальними попередніми замовленнями.

Особливістю товарної стратегії підприємства також є диверсифікованість діяльності за двома основними напрямками:

- продаж продовольчих товарів;
- обслуговування відвідувачів літнього кафе.

Для інформування споживача буде використовуватися зовнішня реклама й реклама в місцевих виданнях у перші місяці роботи магазину.

Продукти та послуги

Основу асортиментної політики магазину складають продовольчі товари: молочні продукти, хлібобулочні вироби, ковбасні вироби й м'ясопродукти, кондитерські вироби, прохолодні напої, соки і т.д.

Обов'язковою умовою реалізації згаданих товарів є цінова диференціація і висока якість.

Постачання даних товарів будуть здійснюватися за прямими договорами з оптовими постачальниками.

До майбутніх продуктів відносяться лікєро-горілчані вироби й вина. Поповнення асортименту даними товарами бут здійснюватися після повернення кредиту, тому що вимагає додаткових витрат, що не включаються до фінансового плану.

Вище відзначалося, що в літній період, крім продажу продовольчих товарів, передбачене обслуговування відвідувачів літнього кафе.

Дана бізнес-лінія дозволить не тільки збільшити поточний оборот коштів, але й допоможе перебороти сезонність продажів продо-

вольчих товарів у зв'язку зі зниженням числа потенційних покупців (канікули, літні відпустки).

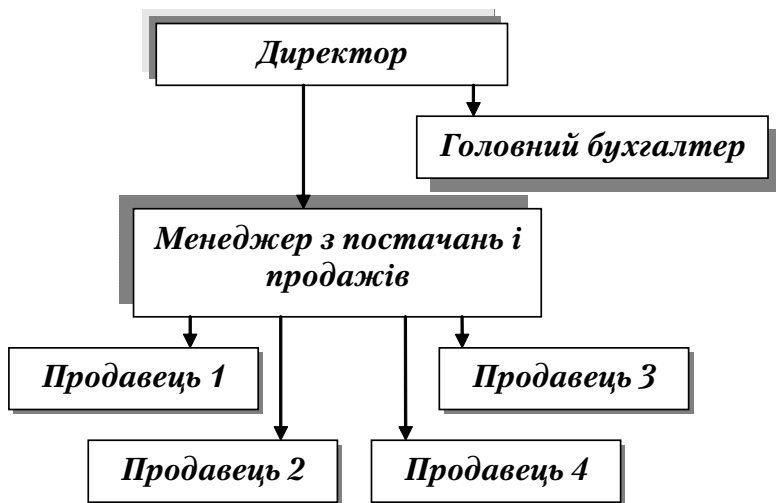
На етапі будівництва найбільшу погрозу представляють ризики збільшення термінів будівельно-монтажних робіт, зміна цін на основні матеріали, кліматичні фактори. Для нейтралізації негативного впливу згаданих факторів ризику передбачається більш продумано підходити до вибору будівельних організацій і частково переносити ризики на останніх при укладанні договорів.

У процесі ведення бізнесу підприємство може зіткнутися з наступними ризиками комерційного характеру – нереалізація продукції через низьку якість, невідповідності термінів збереження і т.д., порушення договорів про постачання товарів, різке зниження рівня доходів потенційних споживачів.

Зниження даних ризиків комерційного профілю частково здійснюється за рахунок диверсифікованості діяльності.

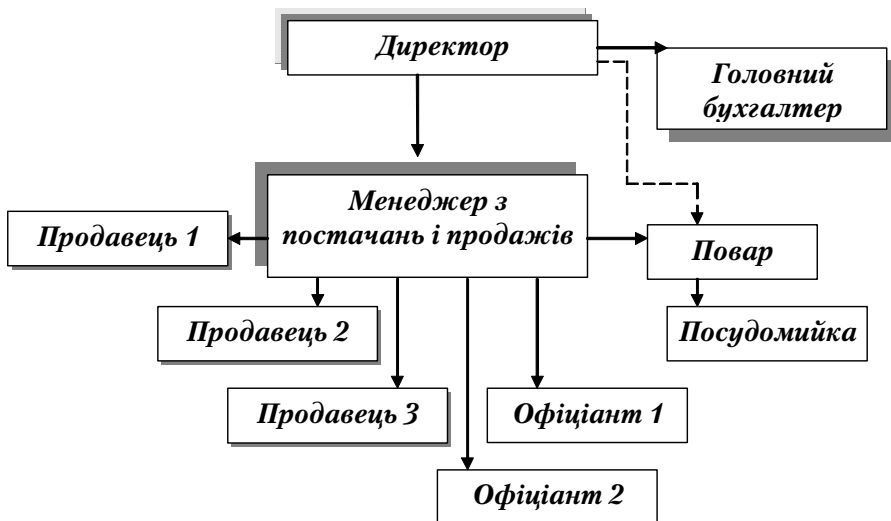
Менеджмент підприємства

Організаційна структура в процесі основної діяльності даного підприємства буде мати вигляд (мал. 1).



Мал. 1. Організаційна структура підприємства

Крім вище розглянутого персоналу передбачається наймання ще 4 чоловік для роботи в літньому кафе. У цьому випадку, організаційна структура підприємства здобуває вигляду (мал. 2).



Мал. 2. Організаційна структура підприємства для роботи влітку

У початковий період функціонування підприємства можливе сумісництво функцій директора та менеджера з постачання і продажів, тому що необхідна економія по фонду заробітної плати для цілей повернення кредиту в строк. Крім того, на літній період число продавців може бути скорочене до трьох.

Розмір заробітної плати на період повернення кредиту передбачається установити в мінімальному обсязі. Надалі рівень заробітної плати, преміальні і доплати будуть відповідати зростанню прибутку, нараховуватися відповідно до індивідуального внеску працівника у результати діяльності.

Юридичні аспекти майбутньої діяльності

Правова форма здійснення підприємницької діяльності — приватне підприємство. Приватний підприємець є платником єдиного податку — 120 грн/міс.

Початковий баланс і стартові витрати представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Початковий баланс для організації діяльності

Код	Стаття	Сума
Наявні активи		
01	Кошти на опалення та вентиляцію	4982,4
02	Кошти на електрообладнання та освітлення	4569,6
03	Вартість загальнобудівельних робіт (заробітна плата)	20641,2
04	Тимчасові будівлі та споруди	1932,0
05	Адміністративні витрати СМО	2961,2
06	Податки, збори, обов'язкові платежі	4047,6
07	Покриття кошторисного прибутку	10910,3
08	Торговельне обладнання	34550,0
09	Меблі	2750,0
10	Кошти	25000,0
Разом наявні активи		112 344,3
Потрібні активи		
01	На загальнобудівельні роботи	93589,2
02	На водопровід та каналізацію	5961,6
03	Інші роботи й витрати	449,2
Разом потрібні активи		100 000,0
Разом активи 212 344,3		
Джерела фінансування		
01	Власні кошти	112 344,3
02	Безпроцентні займи	100 000,0
Разом пасиви		212 344,3

В основі початкового балансу діяльності полягає зведений кошторисний розрахунок вартості будівництва і локальні кошториси на загальнобудівельні роботи, водопровід і каналізацію, опалення і вентиляцію, на електроустаткування й освітлення. Ґрунтуючись на даних об'єктного кошторису в початковому балансі витрати на будівництво та введення до експлуатації об'єкта в наступному співвідношенні:

- вартість загальнобудівельних робіт без урахування кошторисної заробітної плати, витрати на водопровід і каналізацію, а також інших витрат покривається за рахунок безпроцентної позики, тобто входять у суму, заявлену до фінансування;

— роботи з опалення, вентиляції, електроустаткування приміщень, закладки тимчасових споруд, адміністративні витрати СМО, додаткові збори, а також покриття кошторисного прибутку фінансуються за рахунок власних джерел.

Даний розподіл витрат представляється найбільш доцільним з погляду можливого зростання витрат і перспектив залучення інших, сторонніх інвесторів. Дані зведеного кошторисного розрахунку, на якому базувався баланс, представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Дані зведеного кошту

Напрямки вкладання коштів	Загальна кошторисна вартість, тис. грн		В т.ч. заробітної плати	
	без ПДВ	з урахуванням ПДВ	без ПДВ	з урахуванням ПДВ
Загальнобудівельні роботи	95192,0	114230,4	17201,0	20641,2
Водопровід і каналізація опалення й вентиляція	4968,0	5961,6	698,0	837,6
Електрообладнання й освітлення	4152,0	4982,4	201,0	241,2
Електрообладнання й освітлення	3808,0	4569,6	1020,0	1224,0
Разом за об'єктом кошторисом	108120,0	129744,0	19120,0	22944,0
Тимчасові споруди	1610,0	1932,0	—	—
Інші роботи й витрати	784,0	940,8	—	—
Кошторисний прибуток	9092,0	10910,4	—	—
Адміністративні витрати СМО	2058,0	2469,6	—	—
Податки, збори, обов'язкові платежі	3373,0	4047,6	—	—
Разом за зведеним кошторисним розрахунком	125037,0	150044,4	—	—

Відповідно до містобудівного обґрунтування ділянка, планована під забудову, являє собою площадку, що заросла малоцінними кущами.

До півдня від проектованого об'єкта знаходиться територія спорудженої православної церкви, зі сходу і північного сходу — сквер і стадіон «Авангард», на південно-заході — територія дитячої лікарні. Загальна площа забудови — 110 м².

Фінансовий план

Фінансовий план відображає механізм повернення кредиту за рахунок надходження коштів від основної й допоміжної діяльності торговельного підприємства.

У даному бізнес-плані пропонується дві схеми повернення:

- рівними частинами за 7 місяців з урахуванням необхідності формування резервного фонду для відшкодування утрат від прояву комерційних ризиків;
- по наростаючій, без формування резервного фонду, за 6 місяців, шляхом направлення частини чистого прибутку після сплати кредиту, на поповнення торговельного обороту.

Інвестор обере один з варіантів, керуючись суб'єктивною оцінкою підприємницького ризику, а також можливістю збільшення терміну будівництва на один місяць, із причин об'єктивного характеру.

Першим місяцем календарного плану фінансування є жовтень 2003 року.

Оскільки термін будівництва об'єкта також включається до періоду повернення кредиту і для умов даного підприємства складе п'ять місяців, першим місяцем роботи магазину будемо вважати березень 2004 року (табл. 3).

Розмір торговельного обороту розраховується виходячи з величини можливого середньоденного виторгу. Для даного підприємства з урахуванням оцінки збутових можливостей середньоденний виторг складе 2660 грн. Торговельний оборот за місяць, з урахуванням сезонних факторів, складе від 72576 грн у березні до 75180 грн у липні. Виторг від продажів складе 25% від величини торговельного обороту.

Першим місяцем роботи літнього кафе будемо вважати квітень 2004 року. Місячний виторг складе 30% величини доходів від надання послуг літнього кафе.

Торговельний оборот магазину й літнього кафе розраховується на основі можливого середньоденного виторгу з урахуванням календарного плану роботи основних бізнес-ліній. Динаміка даних показників представлена на мал. 3.

Таблиця 3
Прогноз прибутків (збитків) для повернення кредиту по першому варіанту

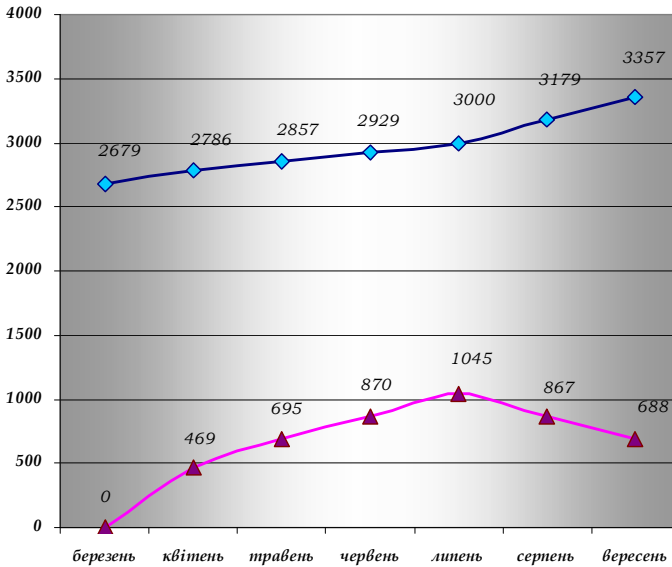
Код	Стаття	Місяці											
		10*	11*	12*	1*	2*	3	4	5	6	7	8	9
Прибутки													
01	Торговий оборот						72576	74312	75040	75040	75180	75040	74312
02	Прибуток від надання послуг літнього кафе					0	16800	18200	18200	18200	18200	18200	16800
011	Процент від торгового обороту (ряд. 01*0,25)					18144	18578	18760	18760	18760	18795	18760	18578
021	Виторг від надання послуг літнього кафе (ряд. 02*0,30)					0	5040	5460	5460	5460	5460	5460	5040
00	Разом прибутки (ряд. 01 + ряд. 02)					18144	23618	24220	24220	24255	24220	24220	23618
Перемінні витрати													
101	Заробітня плата					1000	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
102	Нарахування на заробітну плату					375	525	525	525	525	525	525	525
103	Витрати на енергоносії					250	220	220	220	220	220	220	220
104	Витрати на водопостачання					120	150	150	150	150	150	150	150
10	Разом перемінні витрати (ряд. 101 + ряд. 102 + ряд. 103 + ряд. 104)					1745	2295	2295	2295	2295	2295	2295	2295

Продовження табл. 3

		Постійні витрати										
					115	75	50					
201	Витрати на рекламу				120	120	120	120	120	120	120	120
202	Єдиний податок				330	330	330	330	330	330	330	330
203	Амортизація				150	150						
204	Юридичні послуги				150	150	150	150	150	150	150	150
205	Охоронна сигналізація				865	825	650	600	600	600	600	600
20	Разом постійні витрати (ряд. 201 + ряд. 202 + + ряд. 203 + ряд. 204 + + ряд. 205)				2610	3120	2945	2895	2895	2895	2895	2895
30	Разом витрати (ряд. 10 + ряд. 20)				15534	20498	21275	21325	21360	21325	21325	20723
40	Валовий прибуток (ряд. 00 – ряд. 30)				14286	14286	14286	14286	14286	14286	14286	14286
50	Виплата основної суми кредиту				1248	6212	6989	7039	7074	7039	7039	6437
50	Чистий прибуток (ряд. 00 – ряд. 30 – ряд. 50)											

* — період будівництва об'єкта, витрати заплановані відповідно до зведеної вартості будівництва і частково фінансуються за рахунок власних коштів і коштів кредиту.

Динаміка середньоденного обороту за основними бізнес-лініями



—◆— Середньоденний торговий оборот (1-а бізнес-лінія), грн./день

—▲— Середньоденний прибуток від надання послуг (2-а бізнес-лінія), грн./день

Мал. 3. Зміна середньоденного виторгу за основними бізнес-лініями

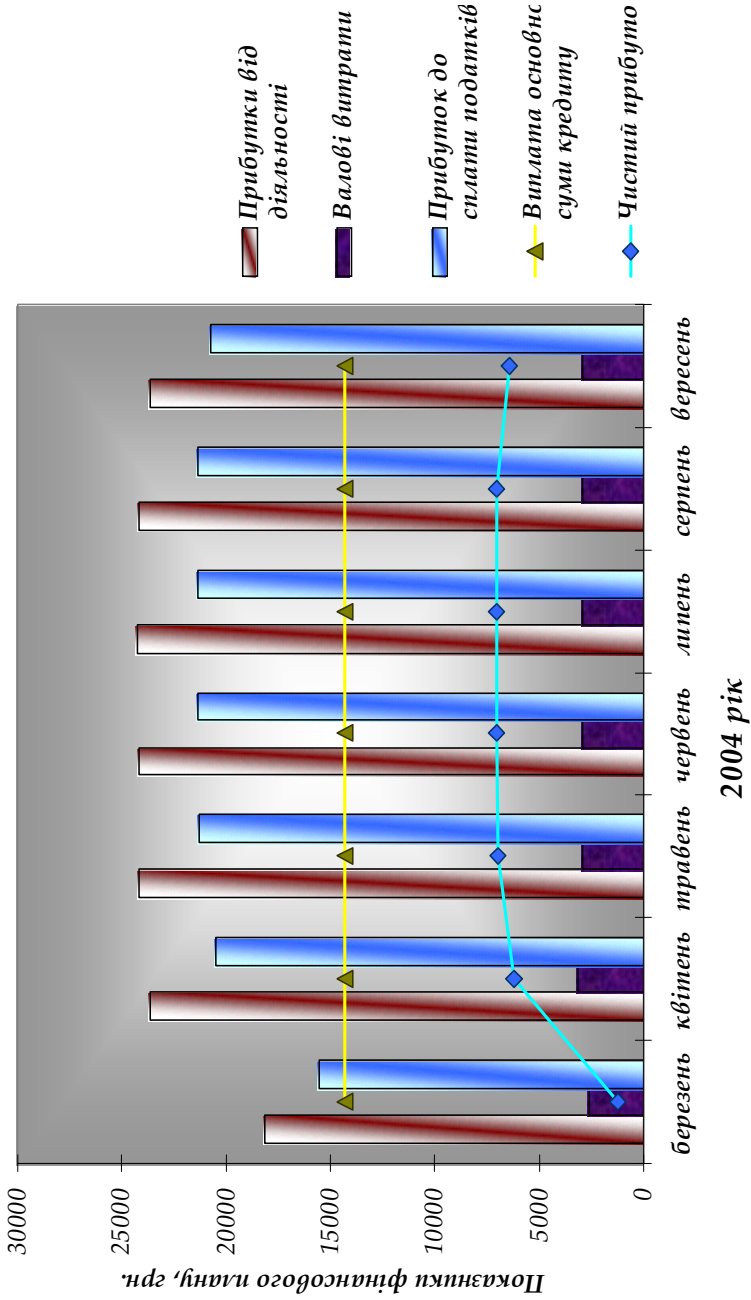
До величини загальних витрат на організацію роботи обох бізнес-ліній включені перемінні й постійні витрати. Зміну загальних витрат щомісячно протягом терміну повернення кредиту представлено на мал. 4.

Як свідчать дані таблиці 3, після сплати кредиту у розпорядженні торговельного підприємства залишаються кошти (чистий прибуток) загальним розміром 42 тис. грн (сума рядку 50). Дані кошти являють собою резервний фонд для відшкодування можливих утрат від впливу факторів ризику комерційного характеру, не врахованих витрат, не передбачених витрат.

Графічна інтерпретація першого варіанта повернення кредиту представлена на мал. 5.

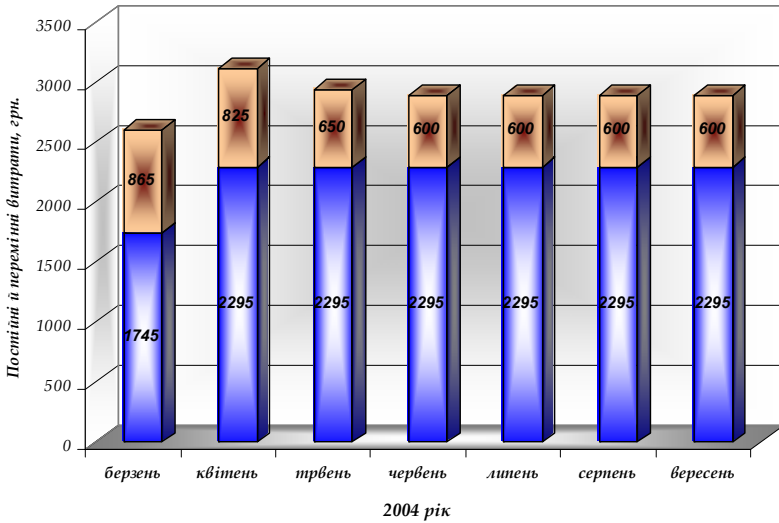
Одержання валового прибутку понад зазначені величини за розглянутий період дозволить прискорити період повернення кредиту і збільшити торговельний оборот. У випадку, якщо формування страхових і резервних фондів не передбачено (другий варіант повернен-

Прогноз прибутку для першого варіанту повернення кредиту



Мал. 4. Динаміка основних показників фінансового плану по першому варіанту повернення кредиту

Динаміка витрат торговельного підприємства, грн.



■ Разом перемінні витрати

■ Разом постійні витрати

Мал. 5. Співвідношення постійних і перемінних витрат за аналізований період

ня кредиту), чистий ви́торг може спрямовуватися на поповнення торговельного обороту, що у свою чергу буде означати скорочення періоду повернення кредиту на 1 місяць, оптимізацію ви́торгу торговельного підприємства і збільшення сальдо чистого прибутку до початку періоду, який є наступним за терміном повернення кредиту.

Механізм повернення коштів по другому варіанту буде мати вигляд (табл. 4).

На момент відкриття кафе, чистий прибуток у розмірі 6140 грн спрямовується на поповнення торговельного обороту магазину, і збільшення обороту кафе. Аналогічно процес перерозподілу вільних коштів здійснюється аж до 31.07.2004 р. Подальше збільшення обороту вважається недоцільним, тому що є небезпека «заморожування» оборотного капіталу. Крім того, вплив сезонних факторів змушує поступово скорочувати оборот літнього кафе, а кошти, що вивільнюються, спрямовувати на збільшення торговельного обороту магазину.

До моменту припинення роботи літнього кафе (1.10.2004 р.) і місяцем пізніше моменту повернення кредиту у розпорядженні

Таблиця 4

Прогноз руху грошових коштів по другому варіанту повернення кредиту

	Місяці 2004 року								
	03	04	05	06	07	08	09		
Торговельний оборот	75000,00	78000,00	80000,00	82000,00	84000,00	89000,00	94000,00		
Прибуток від надання послуг літнього кафе	0,00	13140,00	19462,00	24355,60	29267,28	24267,28	19267,28*		
Відсоток від торговельного обороту	18750,00	19500,00	20000,00	20500,00	21000,00	22250,00	23500,00		
Виторг від надання послуг літнього кафе	0,00	3942,00	5838,60	7306,68	8780,18	7280,18	5780,18		
Разом прибутки	18750,00	23442,00	25838,60	27806,68	29780,18	29530,18	29280,18		
Середньоденний торговельний оборот	2678,57	2785,71	2857,14	2928,57	3000,00	3178,57	3357,14		
Середньоденний прибуток від надання послуг	0,00	469,29	695,07	869,84	1045,26	866,69	688,12		
Разом перемінні витрати	1745,00	2295,00	2295,00	2295,00	2295,00	2295,00	2295,00		
Разом постійні витрати	865,00	825,00	650,00	600,00	600,00	600,00	600,00		
Разом витрати	2610,00	3120,00	2945,00	2895,00	2895,00	2895,00	2895,00		
Валовий прибуток	16140,00	20322,00	22893,60	24911,68	26885,18	26635,18	26385,18		
Повернення кредиту (6 міс.)	10000,00	12000,00	16000,00	18000,00	20000,00	24000,00	0,00		
Чистий прибуток, спрямований на поповнення торговельного обороту з нього до обороту магазину	6140,00	8322,00	6893,60	6911,68	0,00	0,00	0,00		
з нього до обороту магазину	-	3000,00	2000,00	2000,00	0,00	0,00	0,00		
з нього до обороту кафе	-	3140,00	6322,00	4893,60	0,00	0,00	0,00		
Прибуток, не включений до обороту	0	0	0	0	6885,18*	2635,18*	26385,18*		

* – поповнення власних коштів торговельного підприємства.

підприємства буде знаходитися фінансових ресурсів загальною величиною 55 тис. грн (кошти, що вивільняються в результаті припинення роботи другої бізнес-лінії, прибуток за вересень, серпень і липень 2004 року). Ці кошти можуть бути використані для поточного ремонту, розширення діяльності магазину (придбання ліцензії на продаж лікєро-горілчаних виробів і т.д.), на підготовку до зимового періоду.

Графічна інтерпретація другого варіанта повернення кредиту представлена на мал. 6.

Другий варіант є кращим за критерієм зменшення терміну повернення кредиту, однак передбачає більш високий ступінь ризику. По першому варіанту чистий прибуток, утворений після сплати кредиту, здатен щомісяця формувати страхові резерви і преміальні фонди.

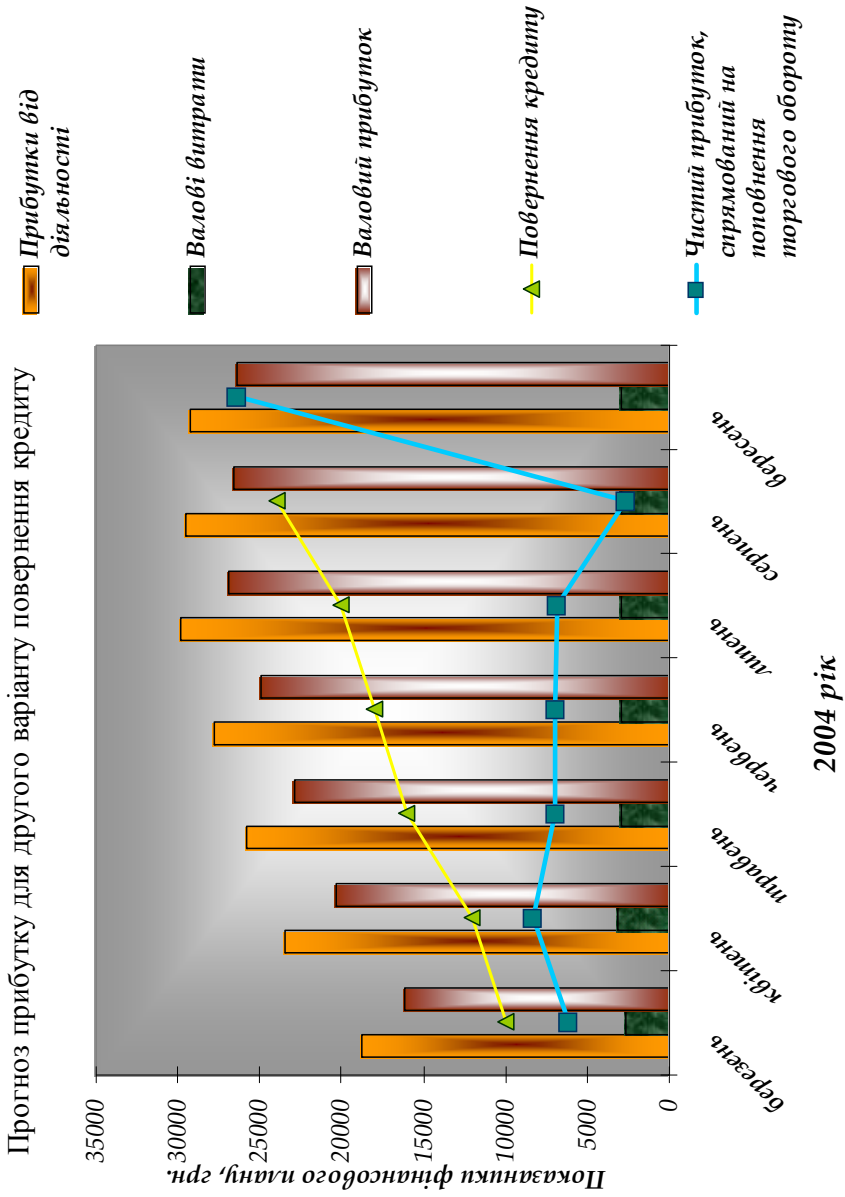
Для цілей визначення безпечного рівня функціонування підприємства на період повернення кредиту доцільно розрахувати беззбитковий обсяг середньомісячного й середньоденного торговельного обороту. В умовах майбутнього торговельного підприємства він складе наступні величини (табл. 5).

Таким чином, за умови, якщо середньоденний виторг від функціонування обох бізнес-ліній складе 2455 грн, торговельне підприємство зможе покрити поточні витрати і погасити кредит за 7 місяців.

Таблиця 5

Визначення беззбиткового рівня торговельного обороту на основі календарного плану, грн

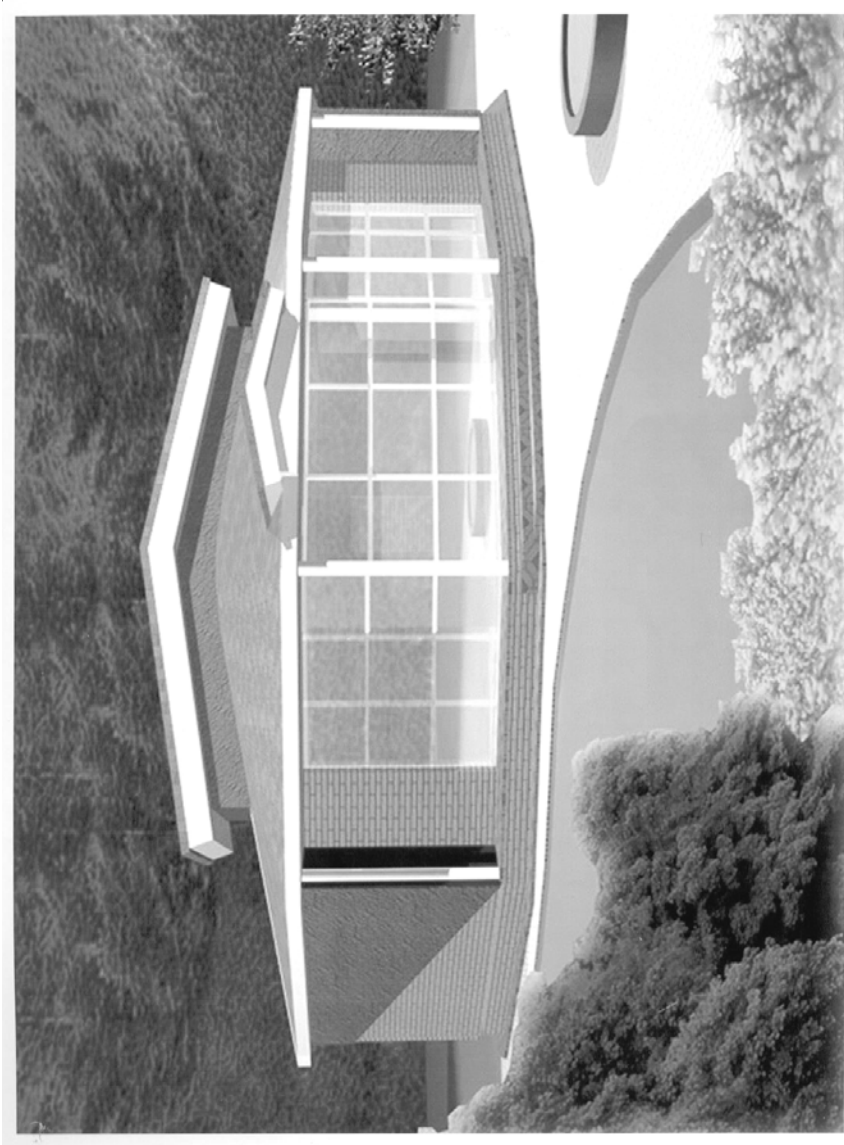
№	Показник	Формула розрахунку	Значення
1	Валові витрати підприємства	$BB = ПостВ + ПерВ$	20255,00
2	Сума, заявлена до фінансування	K	100000,00
3	Загальні витрати за розглянутий період	$ЗВ = BB + K$	120255,00
4	Загальний торговельний оборот	$ТО = ЗВ * 100\% / 25\%$	481020,00
5	Середньомісячний торговий оборот	$ТО_{міс} = ТО / 7$	68717,14
6	Середньоденний торговий оборот	$ТО_{дн} = ТО_{міс} / 28 \text{ днів}$	2454,18



Мал. 6. Динаміка показників фінансового плану для другого варіанта повернення кредиту

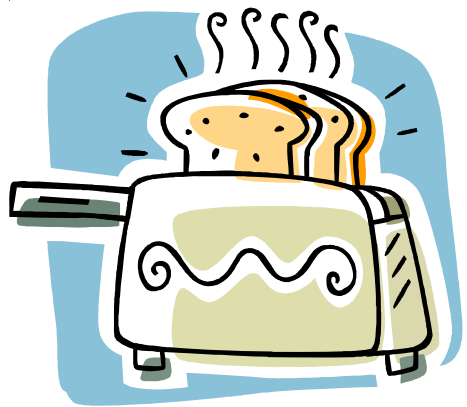
ДОДАТОК А

*Архітектурно-планувальні рішення будинку магазину
продтоварів із площадкою літнього кафе*





БІЗНЕС-ПЛАН
з проекту:
*«Створення цеху з випікання
здобних виробів на базі
приватного підприємства»*



ЗМІСТ

1. *Резюме*
2. *Маркетингова стратегія*
 - *дослідження ринку*
 - *оцінка ємності ринку, аналіз конкурентів*
 - *цінова політика*
 - *збутова політика й політика просування*
3. *Продукти й послуги*
4. *Менеджмент підприємства*
5. *Юридичні аспекти майбутньої діяльності*
6. *Виробничий план підприємства*
7. *Фінансовий план*

1. Резюме

Стислий опис проекту: Даний бізнес-план передбачає створення цеху з випікання здобних виробів у м. ***, м-н Черемушки, кв-л Гвардійський. Перевагами майбутнього малого підприємства сфери виробництва є близькість до споживача, орієнтація на товар першої необхідності та задоволення локальних потреб, відповідність цінової політики рівневі запитів населення. У початковій стадії планується випуск здобних виробів у кількості 2000 шт. на добу, у тому числі:

<i>Булка здобна</i>	<i>300 шт.</i>
<i>Булка кручена</i>	<i>240 шт.</i>
<i>Булка з повидлом</i>	<i>240 шт.</i>
<i>Булка з ізюмом</i>	<i>240 шт.</i>
<i>Булка з маком</i>	<i>200 шт.</i>
<i>Булочка московська</i>	<i>390 шт.</i>
<i>Крендель виборзький</i>	<i>150 шт.</i>
<i>Рулети з повидлом</i>	<i>80 шт.</i>
<i>Рулети з маком</i>	<i>80 шт.</i>
<i>Булка слов'янська</i>	<i>80 шт.</i>

Цех створюється в густонаселеному мікрорайоні Черемушки. На невеликій відстані від цеху знаходяться сел. Бажанова, мікрорайони Мирний, Зелений. Продукція призначена для всіх верств населення. На початковому етапі реалізація продукції планується через спеціалізовані магазини.

Робота цеху передбачається у 2-у і 3-ю зміни для того, щоб у продаж надходила тільки свіжа продукція.

Великий асортимент продукції, привабливий вид, низька ціна створює всі умови для успішного розвитку підприємства.

Місце реалізації проекту: м. *** Донецької області. Ділянка, планована для будівництва фірмового магазину з реалізації здобних виробів, розташована на вул. 250-річчя Донбасу напроти Центрального ринку.

Загальна вартість проекту: 40 000 грн.

Сума, фінансована за рахунок коштів благодійного фонду «Перспектива» — 40 000 грн.

Терміни повернення: 24 місяця.

Цілі, що повинні бути досягнуті в результаті реалізації проекту:

Характер цілей, що досягаються в результаті реалізації проекту, носить багатоплановий характер. З одного боку розвиток сфери малого підприємництва, створення нових робочих місць і поповнення державного й місцевого бюджетів створює передумови подальшого розвитку підприємницьких структур. Сфера малого бізнесу є необхідною умовою розвитку регіональної економіки. З іншого боку, даний проект, завдяки орієнтації на продукт із високим рівнем попиту, здатен одночасно вирішити проблеми насичення ринку високоякісною продукцією з низькою ціною відповідно до рівня доходів населення.

2. Маркетингова стратегія

Дослідження ринку

Дослідження ринку хлібобулочних виробів є початковим етапом розробки маркетингової стратегії підприємства. Аналіз показав, що підприємство обрало один із кращих сегментів, з погляду зростання попиту та купівельних переваг, тому що крім роздрібною мережі спеціалізованих магазинів готова продукція високої якості може поставлятися в школи, інтернати. Надалі споживачами продукції можуть стати педагогічне училище, технікум, ліцей, гімназія, Макіївський економіко-гуманітарний інститут.

У 50-ти магазинах мікрорайону Черемушки, сел. Бажанова, м-ну Мирного, Зелений, центра міста були представлені зразки продукції цеху. Майбутні споживачі цілком задоволені якістю продукції. Надалі це дозволить охопити достатню кількість потенційних покупців і максимально розширити географічні границі території реалізації. При цьому надзвичайно важливо, що в передбачуваних районах реалізації у віковій структурі населення значний відсоток дітей, підлітків, людей літнього віку, чії вимоги до якості і ціни пропонованих продуктів враховувалися при розробці асортименту продукції, що випускається.

Слід також зазначити, що пропонований продукт відноситься до товарів еластичного попиту, тому у випадку зниження ціни на 20% попит на даний продукт збільшиться більш ніж на 25%. Дана обставина врахована при плануванні цін і політиці просування продукту на ринок.

Оцінка місткості ринку. Аналіз конкурентів

Число проживаючих жителів мікрорайонів Зелений, Мирний, Черемушки і Центрально-Міського району перевищує 200 тис. чол. Хлібобулочні вироби, як продукт щоденного попиту, характеризуються високою частотою покупок. При цьому рівень споживання не зменшує місткості ринку.

Найбільш важливим етапом розробки маркетингової стратегії є оцінка місткості ринку. За результатами маркетингових досліджень на 100 жителів міста коефіцієнт споживання здобних виробів складає 12,1. Відповідно до чисельності проживаючих у планованому районі реалізації добова місткість ринку здобних виробів перевищує 20 000 шт. При цьому обсяги реалізації аналогічної продукції конкурентами не перевищує 15 500 шт. на добу.

Крім того дослідження показали, що наповнюваність ринку не перевищує 85%. За результатами опитувань виявлено, що відсоток споживачів, задоволених якістю продукції, на перевищує 52–58%, а задоволених ціною складає 37–42%. Проведені маркетингові дослідження дозволили запланувати продаж основних видів продукції у наступних обсягах (табл. 1).

Таблиця 1

Прогноз продажів на три роки за основними видами продукції

Найменування	Вага	1-й рік				
		Випуск на добу	Ціна	Обсяги реалізації (1-й рік)		
				на добу	за місяць	за рік
Булка здобна	0,090 кг	300	0,30	90,00	2700,00	32400,00
Булка кручена	0,090 кг	240	0,30	72,00	2160,00	25920,00
Булка з повидлом	0,100 кг	240	0,40	96,00	2880,00	34560,00
Булка з ізіомом	0,100 кг	240	0,40	96,00	2880,00	34560,00
Булка з маком	0,100 кг	200	0,40	80,00	2400,00	28800,00
Булочка московська	0,100 кг	390	0,35	136,50	4095,00	49140,00
Крендель виборзький	0,100 кг	150	0,35	52,50	1575,00	18900,00
Рулєт з повидлом	0,380 кг	80	1,25	100,00	3000,00	36000,00
Рулєт з маком	0,450 кг	80	1,25	100,00	3000,00	36000,00
Булка слов'янська	0,500 кг	80	1,05	84,00	2520,00	30240,00
Разом виторг		2000		907,00	27210,00	326520,00

Продовження табл. 1

Найменування	Вага	2-й рік				
		Випуск на добу	Ціна	Обсяги реалізації (2-й рік)		
				на добу	за місяць	за рік
Булка здобна	0,090 кг	330	0,30	99,00	2970,00	35640,00
Булка кручена	0,090 кг	264	0,30	79,20	2376,00	28512,00
Булка з повидлом	0,100 кг	264	0,40	105,60	3168,00	38016,00
Булка з ізіюмом	0,100 кг	220	0,40	88,00	2640,00	31680,00
Булка з маком	0,100 кг	264	0,40	105,60	3168,00	38016,00
Булочка московська	0,100 кг	429	0,35	150,15	4504,50	54054,00
Крендель виборзький	0,100 кг	165	0,35	57,75	1732,50	20790,00
Рулєт з повидлом	0,380 кг	88	1,25	110,00	3300,00	39600,00
Рулєт з маком	0,450 кг	88	1,25	110,00	3300,00	39600,00
Булка слов'янська	0,500 кг	88	1,05	92,40	2772,00	33264,00
Разом виторг		2200		997,70	29931,00	359172,00
Найменування	Вага	3-й рік				
		Випуск на добу	Ціна	Обсяги реалізації (3-й рік)		
				на добу	за місяць	за рік
Булка здобна	0,090 кг	363	0,30	108,90	3267,00	39204,00
Булка кручена	0,090 кг	290	0,30	87,12	2613,60	31363,20
Булка з повидлом	0,100 кг	290	0,40	116,16	3484,80	41817,60
Булка з ізіюмом	0,100 кг	242	0,40	96,80	2904,00	34848,00
Булка з маком	0,100 кг	290	0,40	116,16	3484,80	41817,60
Булочка московська	0,100 кг	472	0,35	165,16	4954,80	59457,60
Крендель виборзький	0,100 кг	181	0,35	63,52	1905,60	22867,20
Рулєт з повидлом	0,380 кг	93	1,30	121,00	3630,00	43560,00
Рулєт з маком	0,450 кг	93	1,30	121,00	3630,00	43560,00
Булка слов'янська	0,500 кг	85	1,20	101,64	3049,20	36590,40
Разом виторг		2400		1097,46	32923,80	395085,60

Тому значна місткість ринку, безпосередня близькість роздрібної мережі до споживача, висока якість продуктів створюють всі умови для зростання продажів, дають можливість вважати пропонований проект не тільки перспективним у напрямку одержання прибутку, але й у цілому сприятливим для зростання конкурентноздатності продуктів-аналогів у прямих конкурентів підприємства. Низька ціна

(нижче на 15–20 %, ніж у конкурентів), прискорена реалізація, швидка доставка — основні конкурентні переваги створюваного підприємства.

На даний час досягнута домовленість про реалізацію через спеціалізовані магазини здобних виробів у межах 2000 шт. на добу. За результатами проведеного аналізу встановлено, що постачання хлібобулочних виробів у магазини здійснюють в основному хлібозаводи Радянського, Центрально-Міського, Червоногвардійського районів.

Через великі накладні витрати, транспортні витрати продукція хлібозаводів — прямих конкурентів, є дорожчою аналогічної продукції цеху на 20%.

Звідси можна зробити висновок, що при відповідній якості продукція цеху буде досить конкурентноздатною на ринку.

Цінова політика

Продукція цеху з виробництва здобних виробів розрахована на споживання всіма верствами населення. Найбільш пріоритетними цільовими сегментами є споживачі з середнім рівнем доходу і нижчим за середній.

Асортимент продукції складається з десяти найменувань. Рівень цін на пропоновану продукцію представлений у табл. 2.

Таблиця 2

Планований асортимент і рівень цін на продукцію, що випускається

Найменування	Вага	Ціна
<i>Булка здобна</i>	0,090 кг	0,30 грн
<i>Булка кручена</i>	0,090 кг	0,30 грн
<i>Булка з повидлом</i>	0,100 кг	0,40 грн
<i>Булка з ізіюмом</i>	0,100 кг	0,40 грн
<i>Булка з маком</i>	0,100 кг	0,40 грн
<i>Булочка московська</i>	0,100 кг	0,35 грн
<i>Крендель виборзький</i>	0,100 кг	0,35 грн
<i>Рулет з повидлом</i>	0,380 кг	1,25 грн
<i>Рулет з маком</i>	0,450 кг	1,25 грн
<i>Булка слов'янська</i>	0,500 кг	1,05 грн

В міру зростання продажів підприємство планує коректувати ціни, надаючи знижки постійним покупцям.

Збутова політика. Політика просування

Реалізація продукції цеху з виробництва здобних виробів у початковій стадії буде проводитися через спеціалізовані магазини.

Планується відкриття фірмового магазину з реалізації здобних виробів. Отримано узгодження виконкому Центрально-Міського району й управління АПК, торгівлі й побутового обслуговування м. *** на будівництво продовольчого магазину з комплексом зупинки по вул. 250-річчя Донбасу (напроти Центрального ринку).

Політика просування продукції на ринок передбачає розробку рекламних буклетів, з метою інформування майбутніх покупців про основні властивості продукції, проведення опитувань для виявлення й оцінки попиту на нові види продукції.

3. Продукти та послуги

Технологія приготування здобних виробів заснована на використанні старих рецептів (без хімічних добавок) на основі натуральних добавок. Здобні вироби передбачається випускати різноманітних форм із використанням прикрас. При значному асортименті продукція є досить конкурентноздатною.

З основними постачальниками сировини досягнута домовленість на постачання продукції. Це:

- на постачання борошна — з Ясинівським борошномельним заводом;
- маргарину — з Донецькою маргариновою фабрикою;
- на інші компоненти — з оптовими базами м. *** і м. Донецька;

Зберігання сировини організовано в приміщеннях, взятих в оренду. Контроль якості буде здійснюватися відповідно до збірника технологічних інструкцій, ДСТ 2455781, ДСТ 9511-80.

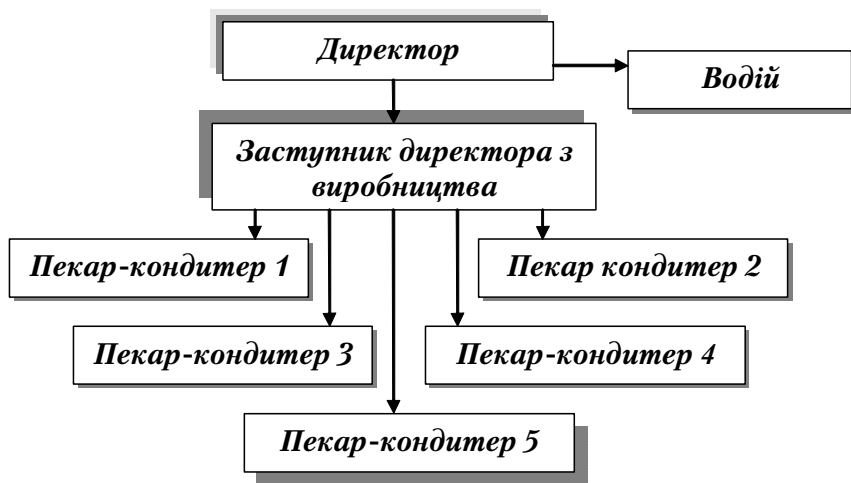
Аналіз конкурентних переваг показав, що низька ціна, висока якість, різноманітний асортимент, швидка доставка, прискорена реалізація дозволять не тільки досягти запланованого рівня обсягу продажів, але і вчасно визначити пріоритети цінової й збутової політики відносно нових перспективних продуктів.

До моменту повернення позикових коштів підприємство планує приступити до випуску кондитерських виробів і напівфабрикатів.

Особливої уваги при розробці виробничого плану варто приділити ризикам. Основні фінансові показники діяльності новостворюваного бізнесу розраховуються на 3 роки. Досить складно врахувати всі зовнішні й внутрішні ризики ведення бізнесу. Найбільшу погрозу представляє зростання цін на сировину й компоненти, збільшення податків, зростання цін на енергоносії і комунальні послуги. Погашати дані ризики можна тільки підвищенням цін на готову продукцію при збереженні норми рентабельності на попередньому рівні.

4. Менеджмент підприємства

Створення цеху з випікання здобних виробів планується здійснювати на базі діючого приватного підприємства.



Мал. 1. Організаційна структура підприємства.

Організаційна структура в процесі основної діяльності даного підприємства буде мати вигляд (мал. 1):

Формування фонду заробітної плати представлено в табл. 3.

Оскільки зростання обсягів виробництва впливає на перемінну частину заробітної плати, передбачається, що зі збільшенням обсягів випуску на 20% у порівнянні з початковим періодом ведення бізнесу чисельність пекарів-кондитерів буде збільшена на одну людину.

Таблиця 3

Фонд заробітної плати (постійна й перемінна частина)

№	Посада	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
		чисельність	заробітна плата	разом за місяць	чисельність	заробітна плата	разом за місяць	чисельність	заробітна плата	разом за місяць
1	Директор	1	450	450	1	450	450	1	450	450
2	Заст. директора з виробництва	1	400	400	1	400	400	1	400	400
3	Водій	1	350	350	1	350	350	1	350	350
Разом постійна частина		3	400	1200	3	400	1200	3	400	1200
4	Пекар-кондитер	5	360	1800	5	392	1980	6	363	2178
Разом перемінна частина		5	360	1800	5	392	1980	6	363	2178
Разом ФЗП		8	375	3000	8	397,5	3180	9	375,3	3378

5. Юридичні аспекти майбутньої діяльності

Правова форма здійснення підприємницької діяльності — приватне підприємство. Як відзначалося раніше, підприємство створюється на базі функціонуючого приватного підприємства. Приватне підприємства створено 30 серпня 2002 р., зареєстровано у виконкомі м. ***, внесено до державного реєстру підприємств код № *****. Власником підприємства є громадянин України.

Приватний підприємець є платником єдиного податку — 10% від обороту.

Початковий баланс і стартові витрати представлені в табл. 4.

Для організації виробничого процесу підприємству необхідно інвестиційних ресурсів на загальну суму 40 тис. грн. До розміру позикових коштів включені витрати на закупівлю необхідного технологічного устаткування на суму 15 000 грн, меблів та офісного обладнання на суму 5,5 тис. грн, а також покупку транспортного засобу на 19,5 тис. грн. Дані кошти витрачаються на основні виробничі фонди, на які відповідно до «Закону про оподаткування прибутку підприємств» нараховується амортизація в розмірі 15% на рік.

Оборотні кошти підприємство формує за рахунок власних джерел.

Виробничі запаси сировини й компонентів розраховані на норму запасу 5 днів. Грошові кошти та інші активи будуть витрачатися відповідно до потреб організації виробничо-збутової діяльності підприємства.

Таблиця 4

Початковий баланс і стартові витрати

Код	Стаття	Сума
Наявні активи		
01	<i>Сировина, напівфабрикати, компоненти</i>	2500
02	<i>Грошові кошти</i>	2000
03	<i>Інші активи</i>	1300
Разом наявні активи		5800
Потрібні активи		
01	<i>Виробниче устаткування</i>	15000
02	<i>Меблі</i>	2000
03	<i>Транспорт</i>	19500
04	<i>Комп'ютер, офісна техніка</i>	3500
Разом потрібні активи		40000
Разом активи 45800		
Джерела фінансування		
01	Власні кошти	5800
02	Безпроцентні займи	40000
Разом пасиви		45800

Для створення цеху з випікання здобних виробів узяті в оренду виробничі площі 324.4 м² згідно договору оренди від 3.10.2002 р.

6. Виробничий план

Устаткування цеху з випікання здобних виробів за призначенням складається з наступних груп:

- Устаткування й пристосування для приготування складових компонентів для готування тесту (борошнопросівач 1 шт.).
- Устаткування й пристосування для приготування тіста (тістомісильник 1 шт.).
- Устаткування й пристосування для формування здобних булочок.
- Устаткування й пристосування для випічки здобних булочок (духова шафа — 1 шт., кремозбивачка — 1 шт.).
- Устаткування й пристосування для зберігання готової продукції.

Витрати сировини на добовий, місячний та річний періоди роботи цеху розраховані за нормативами:

- Збірник технологічних інструкцій 1989 р.
- Рецептūra здобних булочок ДСТ 2455781.
- Рецептūra листкових виробів ДСТ 9511-80.

і представлені в табл. 5.

У таблиці докладно розшифрована потреба сировини для випікання здобних виробів. Сировина на заводах Донецької області виробляється цілорічно, тому сезонність не впливає на виробництво здобних виробів.

З таблиці видно зростання виробництва продукції в наступні роки, що планується за рахунок відновлення і придбання устаткування, збільшення кількості магазинів для реалізації продукції й відкриття фірмового магазину.

Таблиця 5

**Розрахунок витрат на сировину та компоненти (1–3 рік)
з урахуванням росту обсягів виробництва**

Види сировини	од. вим.	1-й рік					
		Витрати сировини		Ціна	Витрати за видами сировини		
		за добу	за місяць		за добу	за місяць	за рік
Борошно	кг	193	5790	1,30	250,90	7527,00	90324,00
Соль	кг	1,77	53,1	0,30	0,53	15,93	191,16
Цукор	кг	27,1	813	2,70	73,17	2195,10	26341,20
Маргарин	кг	7,6	228	2,20	16,72	501,60	6019,20
Дріжджі пресовані	кг	7,9	237	2,50	19,75	592,50	7110,00
Олія рослинна	л	6	180	3,70	22,20	666,00	7992,00
Цукор ванільний	г	238	7140	0,09	21,42	642,60	7711,20
Яйце	шт.	122	3660	0,30	36,60	1098,00	13176,00
Повидло	кг	9,14	274,2	3,50	31,99	959,70	11516,40
Ізюм	кг	0,768	23,04	6,20	4,76	142,85	1714,18
Мак	кг	2	60	8,00	16,00	480,00	5760,00
Сироватка	л	6	180	0,40	2,40	72,00	864,00
Цукрова пудра	кг	0,24	7,2	1,00	0,24	7,20	86,40
Разом сировина та компоненти					496,68	14900,48	178805,74

Продовження табл. 5

Види сировини	од. вим.	2-й рік					
		Витрати сировини		Ціна	Витрати за видами сировини		
		за добу	за місяць		за добу	за місяць	за рік
Борошно	кг	212,30	6369,00	1,30	275,99	8279,70	99356,40
Соль	кг	1,93	58,00	0,30	0,58	17,40	208,80
Цукор	кг	29,81	894,22	2,70	80,48	2414,40	28972,80
Маргарин	кг	8,36	250,77	2,20	18,39	551,70	6620,40
Дріжджі пресовані	кг	8,69	260,64	2,50	21,72	651,60	7819,20
Олія рослинна	л	6,60	198,00	3,70	24,42	732,60	8791,20
Цукор ванільний	г	261,78	7853,33	0,09	23,56	706,80	8481,60
Яйце	шт.	134,20	4026,00	0,30	40,26	1207,80	14493,60
Повидло	кг	10,05	301,54	3,50	35,18	1055,40	12664,80
Ізюм	кг	0,84	25,31	6,20	5,23	156,90	1882,80
Мак	кг	2,20	66,00	8,00	17,60	528,00	6336,00
Сироватка	л	6,60	198,00	0,40	2,64	79,20	950,40
Цукрова пудра	кг	0,26	7,80	1,00	0,26	7,80	93,60
Разом сировина та компоненти					546,31	16389,30	196671,60
Види сировини	од. вим.	3-й рік					
		Витрати сировини		Ціна	Витрати за видами сировини		
		за добу	за місяць		за добу	за місяць	за рік
Борошно	кг	233,52	7005,69	1,30	303,58	9107,40	109288,80
Соль	кг	2,10	63,00	0,30	0,63	18,90	226,80
Цукор	кг	32,79	983,56	2,70	88,52	2655,60	31867,20
Маргарин	кг	9,19	275,73	2,20	20,22	606,60	7279,20
Дріжджі пресовані	кг	9,56	286,68	2,50	23,89	716,70	8600,40
Олія рослинна	л	6,37	191,03	3,70	23,56	706,80	8481,60
Цукор ванільний	г	287,89	8636,67	0,09	25,91	777,30	9327,60
Яйце	шт.	147,60	4428,00	0,30	44,28	1328,40	15940,80
Повидло	кг	11,05	331,63	3,50	38,69	1160,70	13928,40
Ізюм	кг	0,93	27,82	6,20	5,75	172,50	2070,00
Мак	кг	2,42	72,60	8,00	19,36	580,80	6969,60
Сироватка	л	7,25	217,50	0,40	2,90	87,00	1044,00
С Цукрова пудра	кг	0,28	8,40	1,00	0,28	8,40	100,80
Разом сировина та компоненти					597,57	17927,10	215125,20

Важливо відзначити, що в розрахунок собівартості випічки здобних виробів не закладено зростання цін на сировину й компоненти. Передбачається, що зростання витрат по даному елементу собівартості буде покриватися відповідним збільшенням ціни виробів при збереженні на постійному рівні норми рентабельності.

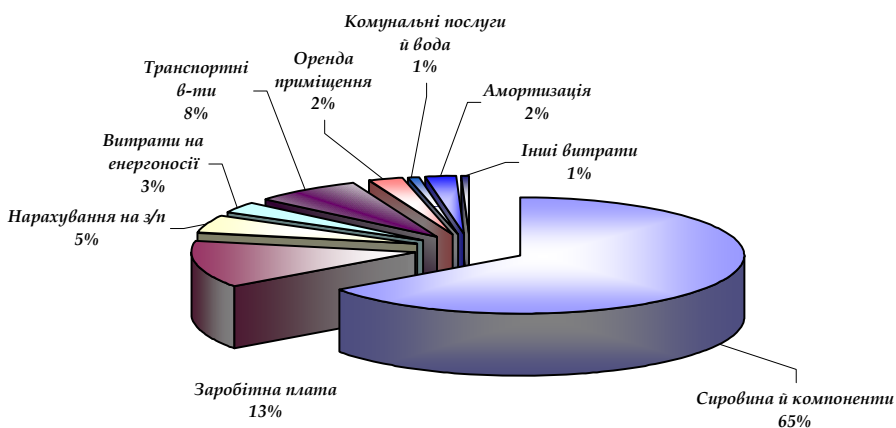
Таким чином, збільшення витрат на сировину й компоненти, як це видно з вищенаведеної таблиці, буде відбуватися тільки під впливом зростання обсягів випуску на 10% щорічно.

Для переходу до розрахунку основних фінансових показників необхідно докладно зупинитися на розрахунку валових витрат за планований період (табл. 6).

З даних таблиці видно, що найбільшу питому вагу в структурі виробничо-збутових витрат займають перемінні витрати (78,9%). Сюди включаються витрати на сировину й компоненти, перемінна частина заробітної плати, витрати на енергоносії. Зростання даних витрат обумовлено зростанням обсягів виробництва.

Постійна частина собівартості формується за рахунок заробітної плати керівників, витрат комунального характеру, орендних платежів, витрат на рекламу й інші витрати (канцелярські товари, телефон, відрадженьня і т.д.).

Структура витрат на виробничо-збутову діяльність представлена на мал. 2.

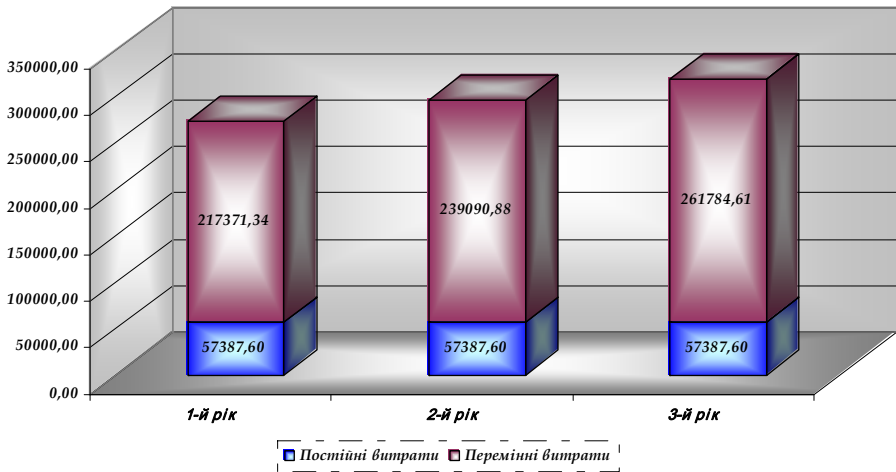


Мал. 2. Структура затрат по елементах за 1-й рік діяльності

Таблиця 6
Розрахунок витрат на виробничо-збутову діяльність підприємства (на 3 роки)

Статті витрат	од. вим.	Витрати (1-й рік)		Витрати (2-й рік)		Витрати (3-й рік)				
		на добу за місяць	за рік	на добу за місяць	за рік	на добу за місяць	за рік			
Сировина та компоненти		496,68	14900,48	178805,74	196671,60	597,57	17927,10	215125,20		
Заробітна плата (перем. частина)	грн.	60,00	1800,00	21600,00	66,00	1980,00	23760,00	72,60	2178,00	26136,00
Нар. на з/п (перем. частина)	грн.	22,68	680,40	8164,80	24,95	748,44	8981,28	27,44	823,28	9879,41
Витрати на енергоносії	грн.	22,78	683,40	8200,80	25,05	751,50	9018,00	27,55	826,50	9918,00
Разом перемінні витрати	грн.	1,67	50,00	600,00	1,83	55,00	660,00	2,02	60,50	726,00
Заробітна плата (пост. частина)	грн.	603,81	18114,28	217371,34	664,14	19924,24	239090,88	727,18	21815,38	261784,61
Нар. на з/п (пост. частина)	грн.	40,00	1200,00	14400,00	40,00	1200,00	14400,00	40,00	1200,00	14400,00
Транспортні витрати	грн.	15,12	453,60	5443,20	15,12	453,60	5443,20	15,12	453,60	5443,20
Оренда приміщення	грн.	60,00	1800,00	21600,00	60,00	1800,00	21600,00	60,00	1800,00	21600,00
Оренда обладнання	грн.	18,60	558,00	6696,00	18,60	558,00	6696,00	18,60	558,00	6696,00
Комунальні послуги	грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Амортизація	грн.	4,15	124,50	1494,00	4,15	124,50	1494,00	4,15	124,50	1494,00
Канцелярські товари	грн.	16,67	500,00	6000,00	16,67	500,00	6000,00	16,67	500,00	6000,00
Телефон	грн.	1,67	50,00	600,00	1,67	50,00	600,00	1,67	50,00	600,00
Заграти на рекламу	грн.	0,54	16,20	194,40	0,54	16,20	194,40	0,54	16,20	194,40
Заграти на воду	грн.	1,00	30,00	360,00	1,00	30,00	360,00	1,00	30,00	360,00
Відрадження	грн.	1,67	50,00	600,00	1,67	50,00	600,00	1,67	50,00	600,00
Разом постійні витрати	грн.	159,41	4782,30	57387,60	159,41	4782,30	57387,60	159,41	4782,30	57387,60
Разом валові витрати		763,22	22896,58	274758,94	823,55	24706,54	296478,48	886,59	26597,68	319172,21

Як відзначалося раніше, зростання перемінних витрат обумовлено збільшенням випуску виробів. Співвідношення постійної, перемінної частини й динаміка рівня витрат представлені на мал. 3.



Мал. 3. Співвідношення постійної та перемінної частини витрат

7. Фінансовий план

Фінансовий план відображає механізм повернення кредиту за рахунок надходження коштів від основної діяльності виробничого підприємства.

Прогноз прибутків і збитків за 1-й і 2-й роки представлені в табл. 7. Підприємство працює на рівні беззбитковості протягом першого року. Загальний обсяг чистого прибутку за 1-й рік складає 109 грн, а повернення кредиту – 19 000 грн. Передбачається, що при збільшенні обсягів реалізації на 10% і відповідному зростанні виторгу вже до кінця другого року підприємство зможе цілком погасити кредит, одержавши чистого прибутку на суму 5776 грн.

Прогноз руху грошових коштів приведений у табл. 8.

Зведені показники фінансового плану розраховані в табл. 9. До моменту повернення кредиту підприємство вийде на рівень рентабельності продукції 11,4%.

Таблиця 7

Прогноз прибутків та збитків

код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого за год	
Прибуток від продажів															
01	Виторг від продажів	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	3226520,00
Витрати на виробництво та реалізацію продукції (перемінні витрати)															
02	Сировина, матеріали	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	178805,74
03	Зарплата персоналу	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	21600,00
04	Нарахування на з/п	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	8164,80
05	Комісійні	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
06	Витрати на енергоносії	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	8200,80
07	Витрати на воду	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
08														
09	Разом перем. витрати	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	18114,28	217371,34
10	Валовий прибуток	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	9095,72	109148,66
Постійні витрати															
12	Реклама та просування	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
13	Транспортні витрати	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	21600,00
14	Відраження	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
15	Зарплата персоналу (пост. частина)	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	14400,00
16	Нарахування на з/п	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	453,60	5443,20
17	Оренда обладнання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	Оренда приміщення	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	6696,00
19	Комуніальні послуги	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	124,50	1494,00
20	Амортизація	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000,00
21	Канц. товари	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
22	Телефон	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	194,40
23	Юридичні послуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Продовження табл. 7

код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого за год
24	Охоронна сигналізація	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25	Страховання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	Банківські послуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	Відсотки за кредит	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28													
29	Разом пост. вит-ги	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	4782,30	57387,60
30	Прибуток до сплати податків	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	4313,42	51761,06
31	Виплата кредиту	1510,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	19000,00
32	Єдиний податок	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	32652,00
33	Прибуток	82,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	109,06

Таблиця 8

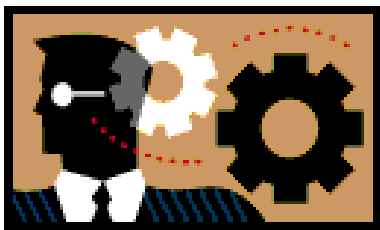
Прогноз руху грошових коштів

код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
00	Грош. кошти на рахунок (поч. періоду)	45800,00	5882,42	7538,44	9194,47	10850,49	12506,51	14162,53	15818,55	17474,58	19130,60	20786,62	22442,64
01	Продаж за грошові кошти	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00
02	Находження по продовжам у кредит	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
03	Одержання інших позик	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
04	Разом прилив	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00	27210,00
Відтік (-)													
05	Продбання сировини	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48	14900,48
06	Капітальні витрати	40000,00											
03	Зарплата персоналу	3000,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
04	Нарахування на з/п	1134,00	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40	680,40
06	Витрати на енергоносії	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40	683,40
07	Реклама та просування	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
08	Транспортні витрати	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
09	Відраження	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
10	Оренда обладнання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Оренда приміщення	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00	558,00
12	Комунальні послуги	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50	174,50
13	Амортизація	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
14	Канц. товари	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
15	Телефон	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20
16	Юридичні послуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Охоронна сигналізація	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18	Страхування	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	Банківські послуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	Відсотки за кредит	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21	Податки	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00	2721,00
22	Платіжні кредити	1510,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00	1590,00
23	Разом відтік (05+22)	67127,58	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98	25553,98
24	Чистий грошовий потік (01+23)	-39917,58	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02	1656,02
25	Баланс потіску (00+24)	5882,42	7538,44	9194,47	10850,49	12506,51	14162,53	15818,55	17474,58	19130,60	20786,62	22442,64	24098,66

Таблиця 9

Зведені показники фінансового плану підприємства на 3 року

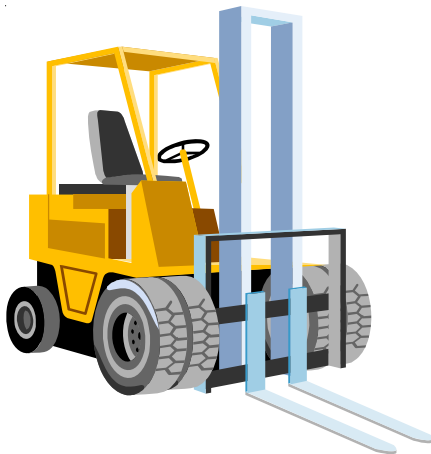
Показники	од. вим.	1-й рік		2-й рік		3-й рік		
		за добу	за місяць	за добу	за місяць	за добу	за місяць	за рік
Обсяг виробництва	шт.	2000	60000	2200	66000	2400	72000	864000
Виторг від реалізації	грн	907,00	27210,00	997,70	29931,00	1097,46	32923,80	395085,60
<i>Середня ціна одиниці виробу</i>	грн/шт.	0,45	0,45	0,45	0,45	0,46	0,46	0,46
Валові витрати	грн	763,22	22896,58	823,55	24706,54	886,59	26597,68	319172,21
<i>в т.ч. постійна частина</i>	грн	159,41	4782,30	159,41	4782,30	159,41	4782,30	57387,60
<i>перемінна частина</i>	грн	603,81	18114,28	664,14	19924,24	727,18	21815,38	261784,61
Середні перемінні витрати	грн/шт.	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Безбитковий об'єм виробництва	шт.	1998,00	59940,05	2094,17	62825,17	1744,55	52336,62	628039,45
Валовій прибуток	грн.	303,19	9095,72	333,56	10006,76	370,28	11108,42	133300,99
Прибуток до сплати податків	грн	143,78	4313,42	174,15	5224,46	210,87	6326,12	75913,39
Єдиний податок	грн	90,70	2721,00	99,77	2993,10	109,75	3292,38	39508,56
Повернення кредиту	грн	52,78	1583,33	58,33	1750,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток	грн	0,30	9,09	16,05	481,36	101,12	3033,74	36404,83
Рентабельність продукції	%		0,04		1,95		11,41	



БІЗНЕС - ПЛАН

з проекту:

«Будівництво та ремонтно-будівельні роботи дорожнього покриття з використанням нетоксичної ферментної композиції Perma-Zyme 11X»



***, 2005

ЗМІСТ

- 1. Резюме*
- 2. Продукти та послуги*
 - опис продукту*
 - технологія використання*
 - цінова політика*
- 3. Менеджмент підприємства*
- 4. Маркетингова стратегія*
- 5. Юридичні аспекти майбутньої діяльності*
- 6. Виробничий план підприємства*
- 7. Фінансовий план*
- 8. Рекомендації виробника з безпечної роботи з Perma-Zute 11X.*

Резюме

Найменування проекту: Будівництво і ремонтно-будівельні роботи дорожнього покриття з використанням нетоксичної ферментної композиції Perma-Zyme 11X.

Стислий опис: Perma-Zyme 11X — нетоксична ферментна композиція, що не містить шкідливих речовин, алкоголю або бактерій, та використовується для:

- будівництва й ремонту автодоріг, злітно-посадочних смуг;
- зміцнення ґрунту, насипів, схилів, укосів;
- спорудження водойм, каналів і відстійників;
- ліквідації фільтраційних витоків з існуючих водойм;
- герметизації полігонів і сховищ шкідливих речовин і твердих побутових відходів;
- виробництва безвипалювальної цегли, тротуарної плитки з будь-якого ґрунту;
- як пластифікатор для бетонів на різній основі (портланд-цементу, склобетону, пінобетону), керамічних і випалювальних будматеріалів, що дозволяє істотно поліпшувати якість продукції.

Необхідне для роботи устаткування: дорожній коток, грейдер і автоцистерна. Використання Perma-Zyme 11X є надійною і недорогою альтернативою традиційним методам.

Perma-Zyme 11X — це висококонцентрований фермент, що цілком змінює властивості ґрунтових матеріалів, завдяки чому можна виробляти більш міцне дорожнє покриття порівняно з усіма іншими матеріалами, що використовуються на даний час. Perma-Zyme 11X дає додаткові переваги будівельникам доріг, дозволяючи обійтися без асфальту, бетону і гравію, він безпечний для людей та навколишнього середовища, не викликає корозію і біологічно зовсім нешкідливий.

На відміну від матеріалів на неорганічній або нафтовій основі, що тимчасово зв'язують компоненти ґрунту разом, Perma-Zyme 11X змушує ґрунт «спікатися» у процесі стиску в щільну довгострокову основу, стійку до проникнення води, непогоди й зносу.

Місце реалізації проекту: південно-східні області України (Донецька, Запорізька, Дніпропетровська, Луганська й інші).

Загальна вартість проекту: 70 300 грн.

Сума, фінансована за рахунок засобів Фонду підтримки малого та середнього бізнесу: 65 300 грн.

Терміни повернення: 3 роки.

Цілі, що повинні бути досягнуті в результаті реалізації проекту:

Поліпшення якості і довговічності при будівництві та ремонті доріг у південно-східних областях України. Використання даного методу значно здешевлює й прискорює будівництво й ремонт дорожнього покриття. Середня продуктивність — 2–3 км на добу залежно від стану і складу ґрунту. Крім зазначених цілей важливо відзначити соціальний аспект — створення нових робочих місць, зростання надходжень до місцевого та державного бюджетів за рахунок податків.

Продукти та послуги

Опис продукту

Perma-Zyme 11X знижує поверхневий натяг води, що сприяє швидкому й рівномірному проникненню й усмоктуванню вологи. Завдяки цій дії, насичені вологою частки глини вдавлюються в порожнечі ґрунту та цілком заповнюють їх, формуючи, таким чином, щільний, твердий і довгостроковий шар. Завдяки підвищеній змащувальній здатності часток ґрунту, необхідна щільність ґрунту досягається меншим зусиллям стискування. Perma-Zyme 11X зменшує, принаймні, на 25% кількість води, потрібної для досягнення оптимального рівня вологості ґрунту, оскільки він сприяє швидкому насиченню і перешкоджає поверхневому випарові. Цементуюча дія Perma-Zyme 11X підвищує «несучі» характеристики ґрунту тим, що сприяє більш тісному зв'язуванню часток ґрунту. Завдяки цьому знижується тенденція ґрунту до розширення після стискування й у результаті виникає щільний, стабільний земляний шар. Завдяки досягненню більшої сполучної щільності, компоненти ґрунту опираються на проникнення води. Правильно підготовлена основа із застосуванням Perma-Zyme 11X стає стійкою до проникнення води, а також морозостійкою.

З Perma-Zyme 11X можливо конструювати нову дорожню основу, використовуючи вже існуючі ґрунтові матеріали без внесення додаткового наповнювача. Змішуючи Perma-Zyme 11X з верхніми шарами ґрунту, можна одержати основу дороги більш міцну, ніж з використанням будь-якого іншого способу.

Перевагою Perma-Zyme 11X є те, що потрібно усього лише 37 літрів препарату для обробки одного кілометра дорожньої полотна шириною 8-метрової ширини товщиною 15 сантиметрів.

Perma-Zyme 11X поставляється у виді рідкого концентрату. Це робить непотрібним збереження у великих об'ємах, попереднє змішування й обробку великої кількості матеріалів. Він не викликає корозію устаткування. Perma-Zyme 11X не токсичний. Він не вимагає спеціального устаткування для обробки і спеціальних процедур зі збереження, як це потрібно для токсичних і/або корозійних агентів. Він не драгує тканини шкіри, не викликає висипки й опіків. Perma-Zyme 11X не містить пальних матеріалів, невибухонебезпечний і може використовуватися поблизу відкритого вогню. Він не виділяє газів і може зберігатися в погано вентильованих приміщеннях. При правильному використанні він не зашкодить ні людям, ні тваринам, ні рибакам, ні рослинності, та біологічно зовсім безпечний.

Технологія використання

Perma-Zyme 11X можна використовувати зі звичайними дорожньо-ремонтними й дорожньо-будівельними машинами. Він змішується з водою, використовуваною для ущільнення в процесі звичайної технології дорожнього будівництва. Типове застосування для стабілізації 15 см основи існуючої або нової дороги виглядає в такий спосіб:

1. Якщо існуюча дорожня полотно занадто тверда для профілювання лезом, її слід розпушити на потрібну глибину. Зазвичай це робиться в сухому стані для кращої обробки.

2. Додати один літр концентрату Perma-Zyme 11X до кількості води, необхідної для доведення 33 кубічних метрів матеріалу до оптимального рівня вологості. Необхідна кількість води буде залежати від того, наскільки вологий або сухий ваш матеріал і оптимальної трамбувальної вологості даного ґрунту. Загальне стартове правило для сухого матеріалу таке: один літр на 500–1000 літрів води.

3. Розприскайте водний розчин Perma-Zyme 11X по поверхні дороги і починайте змішування ножем грейдера. Продовжуйте додавати розчин Perma-Zyme 11X при розмішуванні, поки необхідна кількість Perma-Zyme 11X не розподілиться рівномірно по всьому матеріалу. У процесі цього необхідно контролювати співвідношення Perma-Zyme 11X до води й ґрунту. Для обробки одного кілометра

дорожньої полотнини шириною 8 метрів на глибину 15 сантиметрів потрібно 37 літрів Perma-Zyme 11X. Якщо ви помилилися в кількості води й одержали занадто вологий матеріал, розрівняйте його для підсушування. Якщо ж матеріал занадто сухий, додайте води. Після ґрунтового перемішування залишіть на ніч ґрунтовий матеріал у виді вала уздовж дороги, щоб дати волозі як слід усмоктатися. Ми рекомендуємо це у всіх випадках, коли можливо, для кращих результатів трамбування при менших зусиллях.

4. Якщо наступного ранку основа вашої дороги виявляється занадто сухою, якщо після ґрунтового перемішування матеріал готовий до укладання на основу дороги, розбризкайте на поверхню дороги водну суміш Perma-Zyme 11X у співвідношенні 1:10000 перш, ніж ви почнете укладати суміш на основу дороги. Починайте завжди з укладання матеріалу на вологу поверхню. Переконаєтеся в тому, що поперечний профіль дороги сприяє стокові води з поверхні. У процесі укладання й ущільнення, якщо ваш матеріал занадто швидко сохне у спекотний день, можна застосувати невелику кількість розчину Perma-Zyme 11X (1:10000 літрів). Продовжуйте ущільнення, поки не буде досягнута необхідна щільність. Можна використовувати віброкатки, але в процесі доведення виключайте вібратор, щоб не утворювалися тріщини. Тепер дорога готова до використання. Слід зазначити, що дорогу можна відкривати для руху відразу після трамбування, не чекаючи закінчення періоду первісного «схоплювання». Рух транспорту забезпечить додаткове трамбування. Чудовою добавкою, що підвищує і міцність, і водостійкість обробленого ґрунту, є шлаки й золи ТЕЦ, електростанцій, металургійних підприємств і т.д. Для підвищення зносостійкості дороги, зробленої за допомогою Perma-Zyme 11X, можна покрити верхній шар дороги бітумною емульсією з розрахунку 2,58 літри на 1 кв. м дорожнього покриття. Це підвищить міцність дорожнього покриття і створить додатковий водоізолюючий шар.

Цінова політика

У зв'язку з різною шириною доріг, цінова політика розраховується на 1 м² дорожнього покриття.

Обсяг 1-го галона Perma-Zyme 11X складає 3,78 л за ціною \$800 або 4040 грн.

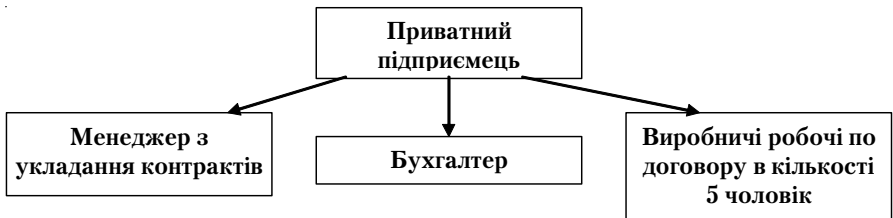
Вартість 1 л складає $4040:3,78 = 1068$ грн/літр. З розрахунку ширини дороги 8 м і довжини 1 км виходить 8000 м^2 . На зазначену площу потрібно 37 літрів рідини, що складає: $37 \text{ л} \times 1068 \text{ грн} = 39545$ грн.

Відповідно до розрахунків фінансового плану й аналізу витрат отримано наступні параметри для встановлення ціни 1 м^2 , та її відображення в договорах, що укладаються на дорожні роботи:

- Собівартість $1 \text{ м}^2 - 5,93$ грн.
- Рівень прибутку 10%.
- Ціна $1 \text{ м}^2 - 6,52$ грн.
- З урахуванням ПДВ, ціна складе – 7,82 грн.

Менеджмент підприємства

Організаційна структура в процесі основної діяльності приватного підприємця буде мати вигляд:



Маркетингова стратегія

Дослідження будівельного та ремонтно-будівельного ринку південно-східних областей України.

Південно-східні області України мають густу автодорожню мережу і велику кількість населених пунктів. Причому якість дорожнього покриття міських доріг і путівців найчастіше незадовільна. Отже, застосування недорогих і швидких методів ремонту й будівництва доріг на даний момент гостро потрібне. Використання Perma-Zyme 11X дозволить задовольнити потребу ринку в недорогому і швидкому способі ремонту й будівництва дорожніх покриттів.

Сумісність Perma-Zyme 11X з місцевими ґрунтами.

Perma-Zyme 11X сумісний з будь-якими ґрунтами, а отже, може застосовуватися в умовах південно-сходу України без будь-яких обмежень.

Аналіз конкуренції.

Вивчення існуючих технологій будівництва й ремонту доріг дозволяє затверджувати про повну відсутність на сьогоднішній день технологій-конкурентів. Пропонована технологія відрізняється не тільки високою новизною, але й наступними конкурентними перевагами:

- ціна 1 м² менше в 5 разів порівняно з аналогами;
- висока стійкість до впливу кліматичних факторів;
- висока довговічність покриття (5 років дорога не вимагає ремонту).

Юридичні аспекти майбутньої діяльності

Правова форма здійснення підприємницької діяльності – приватний підприємець.

Початковий баланс і стартові витрати представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Фінансовий план

Код	Стаття	Сума
Наявні активи		
	Транспорт	
	Меблі	
	Грошові кошти	5000
Разом наявні активи		5000
Потрібні активи		
	Оренда обладнання	4000
	Грошові кошти	5000
	Сировина, матеріали	41000
	Витрати на рекламу	364
	Транспортні витрати	2000
	Меблі	2500
	Комп'ютери, орг. техніка	7000
	Канцелярські витрати	400
	Реєстрація	36
	Ліцензії, патент	

Продовження табл. 1

Код	Стаття	Сума
	Оренда приміщення	500
	Охоронна сигналізація	
	Страхування	
	Інші роботи й витрати	2500
Разом потрібні активи		65300
Разом активи		70300
Джерела фінансування		
	Власні кошти	5000
	Безпроцентні позики	
	Довгострокові кредити	65300
	Дотація з безробіття	
Разом пасиви		70300

Фінансовий план відображає механізм повернення кредиту за рахунок надходження коштів від основної діяльності виробничого підприємства.

Розрахунок витрат по місяцях роботи з урахуванням сезонності робіт представлений у табл. 2. Витрати формуються з урахуванням постійної й перемінної складових і завантаження по місяцях (піки і спади робіт по місяцях). Найбільша питома вага у вартості робіт складають витрати на сировину (85%).

Прогноз прибутків і збитків представлений у табл. 3. За підсумками роботи за рік кредит погашається рівномірно по 5450 грн на місяць.

Прогноз руху грошових коштів з урахуванням суми початкового кредитування представлений у табл. 4.

Аналіз рівня прибутковості показує досить високу віддачу. Величина чистого прибутку за підсумками роботи за 12 місяців склала 120 тис. грн. Під впливом факторів ризику можливе зниження даної величини на 25% (середній прийнятний рівень ризику інноваційного характеру). Але навіть у цьому випадку кредит повертається в повному обсязі, що вказує на високу перспективність проекту, його суттєву привабливість для інвестування.

Продовження табл. 2

Статті витрат	на 2 км ² /дм (8000 м ²)	на 1 день	Розрахунок витрат по місяцях з урахуванням сезонності												разом за рік		
			травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень			
			на 1 мі- сяць 20 км (80 тис. м ²)	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Оренда примі- щення			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Комунальні по- слуги			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Амортизація			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Канц. товари	20	10	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Телефон	100	50	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Юридичні послу- ги			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Охоронна сигна- лизація			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Страхування			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Банківські послу- ги	20	10	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Відсотки за кре- дит	50	25	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
.....			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом пост. вит- ти	5050	2525	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	50500	606000
Разом витрати	47402	23701	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	474020	5688240
на 1 м² грн.	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	5,93	
Ціна 1 м² грн. без ПДВ	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	6,52	
Ціна 1 м² грн. з ПДВ	7,82																

Таблиця 3

Прогноз прибутків та збитків

Код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Разом
Прибутки від продажів														
01	Виторг від продажів	521422,00	521422,00	521422,00	521422,00	521422,00	260711,00	260711,00	0,00	0,00	0,00	260711,00	260711,00	3649954,00
Витрати на виробництво та реалізацію продукції (перемінні витрати)														
02	Сировина, матеріали	395160	395160	395160	395160	395160	197580	197580	0	0	0	197580	197580	2766120,00
03	Зарплата персоналу	4540	4540	4540	4540	4540	2270	2270	0	0	0	2270	2270	31780,00
04	Нарахування на з/п	1820	1820	1820	1820	1820	910	910	0	0	0	910	910	12740,00
05	Комісійні													
06	Витрати на енергоносії													
07	Витрати на воду	2000	2000	2000	2000	2000	1000	1000	0	0	0	1000	1000	14000,00
08	Транспортні витрати	20000	20000	20000	20000	20000	10000	10000	0	0	0	10000	10000	140000,00
09	Разом перем. витрати	423520,00	423520,00	423520,00	423520,00	423520,00	211760,00	211760,00	0,00	0,00	0,00	211760,00	211760,00	2964640,00
10	Валовий прибуток	97902,00	97902,00	97902,00	97902,00	97902,00	48951,00	48951,00	0,00	0,00	0,00	48951,00	48951,00	685314,00
Постійні витрати														
12	Реклама та просування													
13													
14	Відрадженья	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000,00
15	Зарплата персоналу (пост. частини)	5440	5440	5440	5440	5440	5440	5440	5440	5440	5440	5440	5440	65280,00
16	Нарахування на з/п	2160	2160	2160	2160	2160	2160	2160	2160	2160	2160	2160	2160	25920,00

Продовження табл. 3

Код	Стаття	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Разом
17	Оренда обладнання	40000	40000	40000	40000	40000	20000	20000	0	0	0	20000	20000	280000,00
18	Оренда приміщення													
19	Комунальні послуги													
20	Амортизація													
21	Канц. товари	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400,00
22	Телефон	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000,00
23	Юридичні послуги													
24	Охорона сигналізація													
25	Страхування													
26	Банківські послуги	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400,00
27	Відсотки за кредит	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000,00
28													
29	Разом пост. вит-ти	50500,00	50500,00	50500,00	50500,00	50500,00	30500,00	30500,00	10500,00	10500,00	10500,00	30500,00	30500,00	406000,00
30	Прибуток до сплати податків	47402,00	47402,00	47402,00	47402,00	47402,00	18451,00	18451,00	-10500,00	-10500,00	-10500,00	18451,00	18451,00	279314,00
31	Вплата кредиту	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	65400,00
32	Податок на прибуток	14220,60	14220,60	14220,60	14220,60	14220,60	5535,30	5535,30				5535,30	5535,30	93244,20
33	Прибуток	27731,40	27731,40	27731,40	27731,40	27731,40	7465,70	7465,70	-15950,00	-15950,00	-15950,00	7465,70	7465,70	120669,80

Таблиця 4

Прогноз руху грошових коштів

Код	Стаття	Приміли (+)												Разом
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
00	Грош. кошти на рах-ку (поч. періоду)	65300,00	80167,40	27731,40	27731,40	27731,40	27731,40	27731,40	7465,70	-15950,00	-15950,00	-15950,00	7465,70	230940,10
	Продаж за грошові кошти	521422,00	521422,00	521422,00	521422,00	521422,00	260711,00	260711,00	0,00	0,00	0,00	260711,00	260711,00	3649954,00
01	Находження по проміжкам в кредит													
02	Одержання інших позик													
03	Разом приплив	521422,00	521422,00	521422,00	521422,00	521422,00	260711,00	260711,00	0,00	0,00	0,00	260711,00	260711,00	3649954,00
	Відтік (-)													0,00
04	Придбання сировини	395160	395160	395160	395160	197580	197580	0	0	0	0	197580	197580	2766120,00
05	Комп'ютери, оргтехні-ка, інше	12000,00												12000,00
06	Зарплата персоналу	9980,00	9980,00	9980,00	9980,00	9980,00	7710,00	54,40,00	54,40,00	54,40,00	54,40,00	7710,00	7710,00	97060,00
07	Нарахування на з/п	3980,00	3980,00	3980,00	3980,00	3980,00	3070,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	3070,00	3070,00	38660,00
08	Витрати на енергоносії													0,00
09	Реклама та просування	364,00												364,00
10	Транспортні витрати	2000	2000	2000	2000	2000	1000	1000	0	0	0	1000	1000	14000,00
11	Відрахування	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000,00
12	Оренда обладнання	4000	4000	4000	4000	4000	2000	2000	0	0	0	2000	2000	28000,00
13	Оренда приміщення	500,00												500,00
14	Комуніальні послуги	2000	2000	2000	2000	2000	1000	1000	0	0	0	1000	1000	14000,00
15	Амортизація													0,00
16	Кален. товари	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400,00
17	Телефон	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000,00
18	Юридичні послуги													0,00
19	Охорона сигналізація													0,00
20	Страховання	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2400,00
21	Банківські послуги	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000,00
22	Відсотки за кредит	14220,60	14220,60	14220,60	14220,60	14220,60	5535,30	5535,30	0,00	0,00	0,00	5535,30	5535,30	93244,20
23	Податки	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	5450,00	63400,00
24	Повашення кредиту	506554,60	493690,60	493690,60	493690,60	493690,60	253245,30	253245,30	15950,00	15950,00	15950,00	253245,30	253245,30	3542148,20
25	Чистий грошовий по-тік (04-25)	14867,40	27731,40	27731,40	27731,40	27731,40	7465,70	-15950,00	-15950,00	-15950,00	-15950,00	7465,70	7465,70	107805,80
26	Баланс поточку (00+24)	80167,40	107898,80	55462,80	55462,80	35197,10	14931,40	-8484,30	-31900,00	-31900,00	-8484,30	14931,40	14931,40	338745,90

Рекомендації виробника по безпечній роботі з Perma-Zyme 11X

Фізичні дані.

Щільність: 1,09 кг/літр.

Температура кипіння: 100° Цельсія.

Температура замерзання: 0° Цельсія.

Тиск насичених пар: 21,84 при 24° Цельсія.

Коефіцієнт випару: такий само, як і води.

Розчинність у воді: необмежена.

Вид і запахла: коричнева рідина із солодкуватим запахом.

Небезпечні інгредієнти.

Небезпечні інгредієнти: немає.

Пожежно- і вибухонебезпечність: однакова з водою.

Стійкість.

Стабільність: стабільна.

Несумісність: не виявлена. Продукт сумісний з усіма відомими матеріалами. Не полімеризується і не створює небезпечних побічних продуктів. Спеціальні умови, яких треба уникати, – не існують.

Небезпечна полімеризація: не відбувається.

Небезпека для здоров'я.

Потрапляння в очі: уникати контакту з очима. При потраплянні в очі – промити водою.

Вдихання: безпечне.

Потрапляння на шкіру: безпечне.

Ковтання: слабка імовірність діареї.

Канцерогенність: не виявлена.

Обережності при роботі.

Захисні рукавички: не потрібні.

Спеціальна вентиляція: не потрібна.

Витяжна вентиляція: не потрібна.

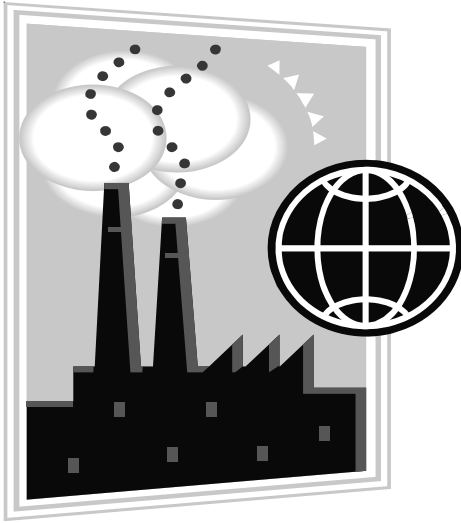
Захисний одяг: не потрібний.

Спеціальне устаткування: не потрібно.

Респіратори: не потрібні.

Характеристики й операційні параметри.

1. Рerma-Zyme 11X висококонцентрований.
2. Продукт містить цілком розчинний у воді фермент.
3. Продукт не отрутний, безпечний, не горючий.
4. Термін збереження — більш 2-х років.
5. Зберігати продукт при температурі не вище 49° Цельсія. При замерзанні не втрачає своїх якостей.



ПЛАН САНАЦІЇ
відкритого акціонерного
товариства



м. Донецьк
2004 рік

ЗМІСТ

Вступ.

1. Загальна характеристика виробничо-фінансової діяльності підприємства.

1.1. Історія розвитку підприємства.

1.2. Реквізити підприємства.

1.3. Інформація про власників акцій підприємства.

1.4. Організаційна структура підприємства.

1.5. Основні види продукції, яка випускається підприємством, ціни та ринки збуту.

2. Структура кредиторської та дебіторської заборгованості.

2.1. Реєстр кредиторів та аналіз стану кредиторської заборгованості.

2.2. Реєстр дебіторів та аналіз стану дебіторської заборгованості.

3. Аналіз імовірної ліквідації підприємства, її соціальні наслідки.

4. Заходи щодо відновлення платоспроможності боржника.

4.1. Заходи щодо виробничої (операційної) реструктуризації.

4.2. Заходи з фінансової реструктуризації.

4.3. Зобов'язання інвестора про погашення частини боргу шляхом переведення на нього боргу та його відповідальність за невиконання взятих на себе обов'язків.

4.4. Інші заходи щодо відновлення платоспроможності.

5. Результати проведеної санації та її соціальні наслідки.

5.1. Погашення кредиторської заборгованості за рахунок відновлення процесу виробництва.

5.2. Підвищення оплати праці.

5.3. Створення нових робочих місць.

5.4. Подальше надходження до Державного бюджету коштів від працюючих підприємств.

Вступ

У світовій і вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація.

Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», іншими нормативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати до плану санації. Низку великих проєктів щодо реструктуризації підприємств та галузей було реалізовано на загальнодержавному рівні безпосередньо керівництвом Кабінету Міністрів України.

Міністерство економіки України затвердило методичні рекомендації щодо здійснення реструктуризації державних підприємств, Агентство з питань попередження банкрутств підприємств та організацій розробило методику складання планів такої реструктуризації. Велику роботу в напрямку методичного забезпечення процесів реструктуризації суб'єктів господарювання виконує Фонд державного майна України.

У методичних рекомендаціях щодо здійснення реструктуризації державних підприємств наведено визначення реструктуризації підприємства, як сукупності *організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, що спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм і можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.*

Як бачимо, це визначення є доволі загальним і охоплює весь комплекс заходів (крім фінансових) щодо фінансової санації підприємства.

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» наводиться вже точніше визначення: *реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому*

оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Як бачимо у цьому визначенні реструктуризація передбачає також ужиття фінансових заходів, чого не було в попередньому визначенні. До того ж, можна зробити чітке розмежування між категоріями «реструктуризація» та «реорганізація» підприємства. Перше є ширшим за друге, оскільки реорганізація підприємства — один з етапів його реструктуризації.

Основний зміст реорганізації полягає в повній або частковій зміні власника статутного фонду юридичної особи, а також у зміні організаційно-правової форми здійснення бізнесу.

У літературних джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі форми реструктуризації:

- 1) реструктуризація виробництва;
- 2) реструктуризація активів;
- 3) фінансова реструктуризація;
- 4) корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та у виробничо-господарської сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Мова йде, насамперед, про такі заходи:

- зміна керівництва підприємства;
- упровадження нових, прогресивних форм та методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- поліпшення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення витрат на виробництво;
- скорочення чисельності зайнятих на підприємстві.

Реструктуризація активів передбачає такі основні заходи, як:

- продаж частини основних фондів;
- продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо;
- продаж окремих підрозділів підприємства;
- зворотній лізинг;
- реалізація окремих видів фінансових вкладень;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури й розмірів власного та позикового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Отже, це такі заходи:

- реструктуризація заборгованості перед кредиторами;
- одержання додаткових кредитів;
- збільшення статутного фонду;
- заморожування інвестиційних вкладень.

Зауважимо, що фінансова реструктуризація обов'язково має супроводжуватися реструктуризацією виробництва, у протилежному випадку ліквідації підприємства (нехай і дещо пізніше) уникнути не вдасться. Найскладнішим видом реструктуризації є *корпоративна реструктуризація*. Остання передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації виконують:

- часткову або повну приватизацію;
- поділ великих підприємств на частини;
- виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів, зокрема, об'єктів соціальної культури та інших непрофільних підрозділів;
- приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами.

Реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виокремлення, перетворення) підприємства має відбуватися з додержанням вимог антимонопольного законодавства за рішенням власника, а іноді — за рішенням власника та за участю трудового колективу або органу, уповноваженого створювати такі підприємства, чи за рішенням суду (Господарчого суду).

Перш ніж удаватися до санаційної реорганізації, слід поглиблено проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства, яке перебуває у кризі, з огляду на основні характеристики його діяльності. На основі результатів аналізу робиться висновок про санаційну спроможність підприємства. Якщо прийнято рішення про його реорганізацію, потрібно розробити план реорганізаційних заходів, який має містити:

- а) економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- б) пропозиції щодо форм та методів реорганізації;

в) витрати на здійснення реструктуризації та джерела їх фінансування;

г) конкретні заходи, спрямовані на реалізацію плану;

д) оцінювання ефективності проекту реструктуризації.

Ефективність реструктуризації забезпечується тими заходами, які покладені в основу плану реструктуризації і спрямовані на вдосконалення організації та управління виробничо-господарською діяльністю, поліпшення фінансового становища підприємства. У плані слід відобразити переваги вибраних організаційних форм і методів реструктуризації. У разі реорганізації слід показати, які переваги дістане підприємство в результаті зміни організаційно-правової форми, відокремлення окремих структурних підрозділів чи приєднання інших підприємств. Цей план санації дає розгорнуту картину фінансово-господарського стану та перспективу розвитку підприємства ВАТ «***».

Даний план санації розуміє під собою систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності ВАТ «***» в довгостроковому періоді.

*Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, збереження ліквідності й платоспроможності ВАТ «***», скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.*

Санаційні заходи організаційно-правового характеру, які передбачені в даному плані санації, спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу, тощо. План санації спрямований переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості та включає в себе як реструктуризацію (заходи щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності), так і заходи фінансового характеру (спрямовані на відновлення ліквідності та платоспроможності).

1. Загальна характеристика виробничо-фінансової діяльності підприємства

1.1. Історія розвитку підприємства

Історія підприємства починається з 1883 року, коли один з іноземних підприємців збудував майстерні для ремонту сільськогосподарських машин та інвентарю.

Через неможливість конкурувати з іншими великими підприємствами завод було продано Харківському акціонерному товариству глухих, яке перепрофілювало підприємство на випуск чавунного лиття.

Зміна номенклатури продукції не принесла успіху підприємству і в 1905 році завод було продано підприємцеві Горохову. Була проведена технічна реконструкція заводу – змінено застаріле обладнання, розширена номенклатура виробництва, збільшена кількість працівників з 50 до 140 робочих.

У 1906 році підприємство отримало назву «Азовсько-Чорноморський чавуноливарний і механічний завод». Вироблялись парові та нафтові двигуни, верстати, трансмісії, чавунні відливки.

У вересні 1915 року завод приступив до виробництва снарядів та мін. В 1916 році на заводі працювало більш ніж 1200 робочих. З 1929 року завод став спеціалізуватися на випуску машинобудівної продукції. Було організовано виробництво по капітальному та поточно-му ремонту тракторних двигунів, і одночасно завод перейшов на випуск токарних верстатів.

На початку 1934 року Постановою уряду завод був переданий у союзу промисловість у розпорядження «Головмашдеталі» Наркомату текстильної промисловості СРСР. До початку 1940 року були обновлені і знов побудовані ливарний, механічний, пресовий, термічний і ряд інших цехів. Під час Вітчизняної війни завод був евакуйований у місто Коспійськ Челябінської області.

У 1946 році Азовсько-Чорноморський завод був переданий до міністерства будівельного, шляхового та комунального машинобудування. З цього часу підприємство отримало назву «Бердянський завод шляхових машин».

Згідно з рішенням виконкому Бердянської міської Ради народних депутатів за № 448 від 26 серпня 1993 року підприємство зареєстровано як виробниче об'єднання «Півден***», яке об'єднує завод та

спеціальне конструкторсько-технологічне бюро з розробки конструкторської документації та нової техніки.

Відкрите акціонерне товариство «***» засновано згідно з розпорядженням Голови Запорізької обласної Ради народних депутатів від 18 січня 1995 року № 20-р шляхом перетворення державного підприємства Бердянське виробниче об'єднання «Півден***» у відкрите акціонерне товариство «***» відповідно до Закону України «Про приватизацію державного майна», Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 11.09.96 р. №1099 «Про затвердження порядку перетворення в процесі приватизації державних орендних підприємств і підприємств із змішаною формою власності у відкриті акціонерні товариства».

ВАТ «***» — машинобудівний завод, що спеціалізується на виробництві шляхових та землерийних машин, запасних частин до них та нестандартного обладнання.

До 1992 року завод був монополістом у СРСР. Розрив господарських зв'язків, поява на ринку України продукції західних виробників, спад виробництва в області цивільного та шляхового будівництва призвели до значного зниження обсягів виробництва і чисельності працівників (більш ніж у п'ять разів).

ВАТ «**» має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим особам, якщо це не суперечить чинному законодавству України та Статуту підприємства.

ВАТ «***» має право укладати угоди (контракти), зокрема: угоди купівлі-продажу, підяду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення й комісії, тощо, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, виступати в суді, господарському або третейському суді.

Підприємство має право у встановленому чинним законодавством порядку:

- а) випускати цінні папери;
- б) засновувати об'єднання та брати участь в об'єднаннях з іншими суб'єктами господарської діяльності;
- в) створювати на території України і за її межами свої філії й представництва, а також дочірні підприємства;
- г) чинити інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

У період до прийняття рішення про продаж акцій підприємства, що є у державній власності, при рішенні питань щодо оплати праці працівників, формування фонду споживання та відчуження майна, що входить до складу основних фондів, підприємство користується нормами чинного законодавства, встановленими для державних підприємств.

Тип виробництва на підприємстві є серійним та дрібносерійним.

Метою діяльності ВАТ «***» є отримання максимально можливого прибутку в загальній його діяльності.

ВАТ «***» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту.

Згідно до Статуту предметом діяльності підприємства є:

- виробництво шляхових та землерийних машин;
- виробництво господарського посуду та господарського інвентарю;
- виробництво сільськогосподарського та городнього інвентарю;
- виробництво спекательних візків для металургійної промисловості;
- виробництво охолоджувачів для металургійної промисловості;
- оптова торгівля недержавних установ, крім споживчої кооперативу;
- зовнішня торгівля недержавних установ;
- інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

ВАТ «***» здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність і подає її у встановленому порядку та обсязі до органів державної статистики, Управлінню з питань державних корпоративних прав Запорізької обласної Державної адміністрації, якому підпорядковується. Відповідальність за стан звіту, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності покладається на Голову Правління, головного бухгалтера ВАТ «***».

Фінансова звітність на підприємстві готується згідно до Методичних рекомендацій Міністерства фінансів України, а також згідно до Наказу Міністерства «Про склад та порядок заповнення річної звітності підприємства».

З 2001 році підприємство здійснює бухгалтерський облік згідно до вимог Національних Стандартів (Положень) бухгалтерського

обліку в Україні та переведено на новий План рахунків, самостійно визначило облікову політику — обрало форму бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей своєї діяльності та технології обробки облікових даних.

Обігова політика на підприємстві затверджена Наказом Голови правління ВАТ «***» від 15.01.2002 р. № 01 та протягом 2002–2003 р. року не змінювалась.

Бухгалтерський облік повністю механізовано. Службою АСУП здійснюється упровадження програми 1-С Бухгалтерія.

Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку ВАТ «***» сплачуються відсотки за довгостроковими зобов'язаннями, а також вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету.

1.2. Реквізити підприємства

Таблиця 1.1

Реквізити підприємства

Повна та скорочена назва підприємства	Відкрите акціонерне товариство «***», код ЄДРПОУ 05824579, ВАТ «***»
Номер і дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію	26.01.1995 року № *****
Юридична адреса	*****
Прізвище, ім'я та по-батькові Голови правління	
Телефон, факс	
Прізвище, ім'я та по-батькові керуючого санацією (арбітражного управляючого)	*** ***, ліцензія № 140420, видана 10.06.2002 р. Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції
Телефон, факс	

1.3. Інформація про власників акцій підприємства.

Відкрите акціонерне товариство «***» розташоване в межах міста Бердянськ Запорізької області.

Підприємство має під'їзні шляхи для автомобільного та залізничного транспорту. Автомобільні шляхи мають асфальтобетонне покриття. Залізничні під'їзні колії, загальною довжиною 3 кілометри, примикають до залізничної станції Бердянськ.

Загальна площа промислової ділянки складає 189,1 тис. м².

Земельну ділянку передано ВАТ «***» у постійне користування на підставі Рішення виконавчого комітету Бердянської міської Ради Запорізької області № 753 від 24 грудня 1999 року.

Завод розташований на території, що підтопляється, і як наслідок, потребує організації захисних заходів (установлення та утримання кінгстонів, періодична відкачка ґрунтових вод).

Статут ВАТ «***» зареєстровано Рішенням Міськвиконкому Бердянської Ради народних депутатів від 26.01.1995 року № 05824579.

Засновником Товариства є *держава* в особі Запорізької обласної державної адміністрації.

Згідно до Статуту, метою створення підприємства є одержання прибутку на вкладений акціонерами капітал шляхом здійснення господарсько-фінансової та іншої діяльності в порядку і на умовах, визначених діючим законодавством і статутом, а також забезпечення науково-технічного та соціального розвитку власного виробництва.

До складу Товариства входять:

— Виробничий фонд (складається з 14 основних і допоміжних цехів, обладнаних складських приміщень, а також спеціальних інженерних служб забезпечення).

- Житловий фонд.
- Дочірні підприємства:
 - СКТБ «***»;
 - ДП «Будинок культури ВАТ «***».
- Незавершене будівництво:
 - промислова група;
 - житлові будинки.
- Об'єкти цивільної оборони.
- Об'єкти соціальної інфраструктури:
 - цілісний майновий комплекс — дитячий оздоровчий табір «Факел»;

— дитячий садок на 150 місць.

ВАТ «***» є юридичною особою від дня його державної реєстрації.

Статутний фонд підприємства становить 3 879 213,45 грн (три мільйони вісімсот сімдесят дев'ять тисяч двісті тринадцять гривень 45 коп.), який поділено на 3 694 489 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 1 грн 05 коп. за 1 акцію.

Акціонерами Товариства є Запорізька обласна Державна адміністрація та члени трудового колективу.

Контрольний пакет акцій — 3 687 181 шт. (99,8%) на загальну суму 3 871,5 тис. грн належить державі в особі Запорізької обласної Державної адміністрації.

Членам трудового колективу належить 7308 штук акцій (0,2%) на загальну суму 7,7 тис. грн.

Протягом 2002–2003 років змін у числі акцій, що знаходяться в обігу, не відбувалось.

1.4. Організаційна структура підприємства

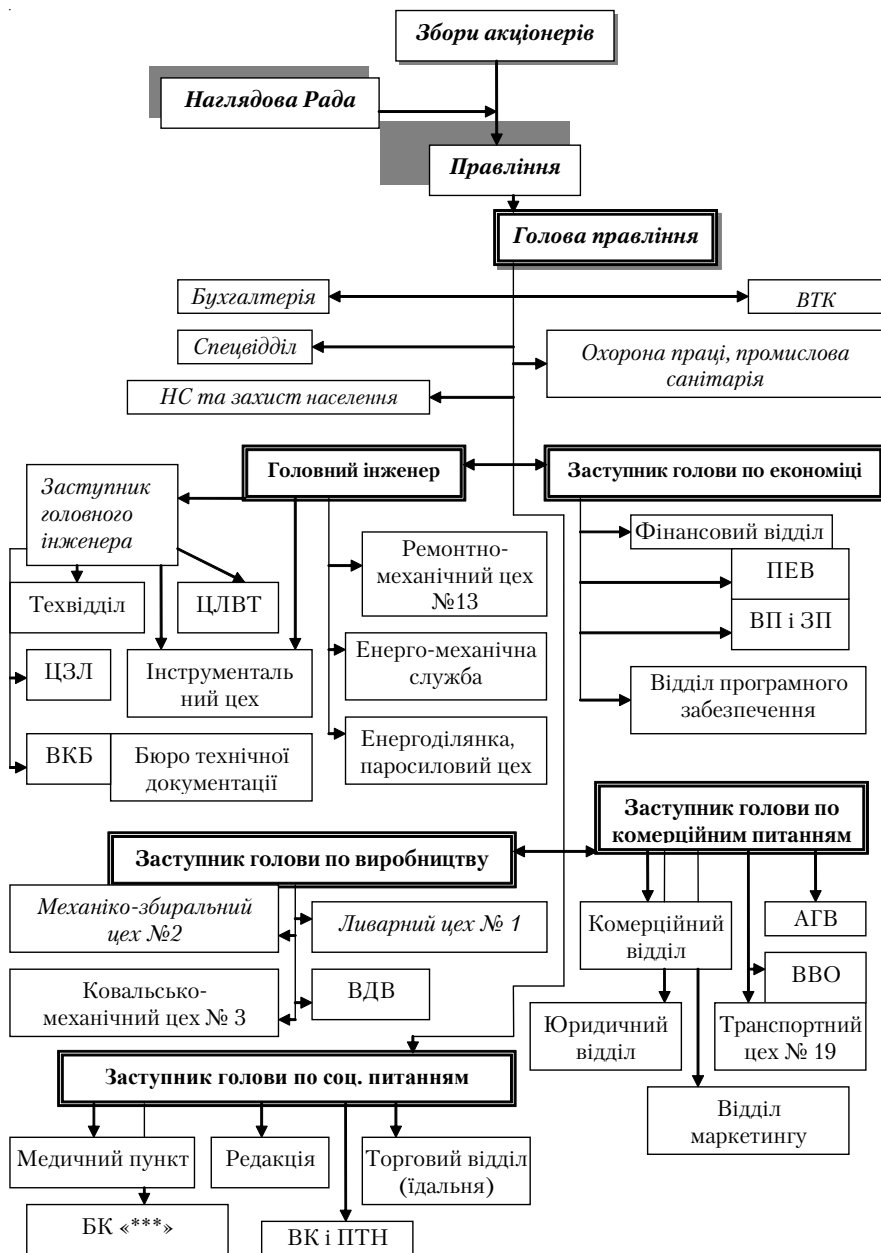
Юридична адреса ВАТ «***»: 71111, Запорізька область м. Бердянськ, вул. Гагаріна, 7.

Фактичне місцезнаходження: теж саме.

Товариство є правонаступником всіх прав та обов'язків, пов'язаних із діяльністю державного підприємства Бердянське виробниче об'єднання «Півден***».

Майно Товариства складається із основних засобів та оборотних коштів, вартість яких відображено в балансі Товариства. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, торговий знак, який затверджується правлінням Товариства і реєструється в Торгівельно-Промисловій Палаті України, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп і бланк з указівкою реквізитів. Згідно організаційної структури управління ВАТ «***», головним органом управління є вищий орган Товариства — загальний збір членів Товариства, якому підпорядковується Спостережна Рада, Правління Товариства та ревізійна комісія. Схематично цехова структура управління на підприємстві представлена на мал. 1.1

Відкрите акціонерне товариство «***» має виробничі площі близько 99.5 тис. м², у тому числі:



Мал. 1.1. Організаційна структура підприємства

- ливарний цех;
- ковальський цех;
- механічний цех;
- три механіко-збиральних цехи;
- цех товарів народного споживання;
- інструментальний цех;
- ремонтний цех;
- електроцех;
- котельню;
- транспортний цех;
- будівельний цех.

Складські площі складаються наступним чином:

- централізовані складські приміщення (10 складів) площею близько 9,12 тис. м²;
- відкриті заводські площадки (4 шт.) площею 4,27 тис. м²;
- цехові склади (14 складів) площею 4,27 тис. м².

На дату оцінки площі використовуються не більше ніж на 15 відсотків.

Обладнання підприємства знаходиться у працездатному стані за винятком окремої кількості, що було розкрадено. Підприємство має унікальне обладнання. Кілька верстатів були виготовлені для виробництва окремих видів продукції підприємства, але через відсутність попиту на цю продукцію не використовуються.

Обчислювальна база підприємства являє собою застарілі комп'ютери, що не відповідає сучасним вимогам. Підприємство не має жодної комп'ютерної програми, що використовується при розробках нових видів продукції й аналізу його поточної діяльності.

За 9 місяців 2003 року підприємство використало коштів на оплату праці у сумі 1259,3 тис. грн. Було відпрацьовано 65,1 тис. людино-днів, що на 3,9 тис. людино-днів менше, ніж за 9 місяців 2002 року.

Фонд основної заробітної плати за відповідний період склав 940,5 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата 338,81 грн. Фонд додаткової заробітної плати — 308,3 тис. грн. Оплата за невідпрацьований час складає 220,3 тис. грн, у тому числі: оплата тарифних відпусток — 121,2 тис. грн.

- компенсація за невикористану відпустку — 97,2 тис. грн;

- оплата учнівських відпусток — 1,6 тис. грн;
- державні обов'язки — 0,3 тис. грн.

На протязі року здійснювалися заохочувальні та компенсаційні виплати у розмірі 10,5 тис. грн, із них: одноразові заохочення робітників підприємства по досягненню ними пенсійного віку — 0,5 тис. грн; одноразові заохочування — 9,2 тис. грн; матеріальна допомога — 0,8 тис. грн.

Нарахування за підготовку, перепідготовку та навчання кадрів складають 1,8 тис. грн.

Заборгованість підприємства станом на 01.10.2003 року перед робітниками зростає на 288,7 тис. грн. і складає 936,0 тис. грн.

- Непродуктивні виплати склали 4284,6 тис. грн, у тому числі:
- через відхилення від технології — 2501,1 тис. грн;
 - через неміцність матеріалу — 1253,8 тис. грн.

Збитки робочого часу (відпустка з дозволу адміністрації) склали 10733 людино-днів, що на 61% менше ніж у 2002 році.

На підприємстві діють близько 40 тис. нормо-годин — розрахункові та досвідно-статистичні. Систематично проводиться вивчення та аналіз виробничих процесів та встановлення норм праці. На кожний вид продукції встановлено нормативну трудомісткість та ведеться облік відхилень фактичної трудомісткості від нормативної та з'ясування причин виникнення цих відхилень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трудомісткість виробництва окремих видів продукції

Назва виробу	Трудомісткість одиниці продукції у нормо-годинах	
	на 01.10.2002 р.	на 01.10.2003 р.
Бульдозер ТІ 51 Д1	288	288
Навантажувач ПК-05-2	2660	2660
Візок спекательний	421	248
Навісне обладнання ТО-25	419	419

Трудомісткість виробів за виробничою програмою склали 68,5 тис. нормо-годин.

Загальна чисельність працюючих станом на 01.10.2003 р. становить 431 чол. За 9 місяців 2003 року на підприємство прийнято

Таблиця 1.3

Виконання норм виробки робітниками-відрядниками

Всього відрядників	Розподіл робочих-відрядників за ступенем виконання норм виробітки					
	до 100%	100%-120%	110%-120%	120%-130%	130%-150%	понад 150%
Відрядників, усього	–	1	8	16	24	20
у тому числі:						
– токарі	–	1	2	2	6	–
– свердлувальники	–	–	1	2	1	–
– фрезерувальники	–	–	1	2	3	–
– слюсарі мех. збір. робіт	–	–	2	7	10	9
– електрозварювальними	–	–	2	3	4	11

105 чол., із них: робочих – 11 чол. Звільнено 228 чол., із них: робочих – 77 чол.

Негативним фактором, який суттєво впливає на виробничу діяльність ВАТ «***» за 9 місяців 2003 року, є відсутність завантаження цехів основного виробництва у повному обсязі. Коефіцієнт завантаження склав 0,085. На підприємстві гостро стояла проблема відсутності робітників, пов'язаних з основним виробництвом, та фахівців технічного профілю, але зараз ця проблема вирішується.

Зростання обсягів виробництва за 9 місяців 2003 року порівняно з відповідним періодом минулого року не спостерігається.

На IV квартал 2003 року укладені договори на випуск візків спекательних у кількості 97 штук та екскаваторів ТЗБ-027 у кількості 10 штук, що дає підставу для виконання планових завдань на IV квартал 2003 року.

Аналіз складу майна згідно інвентаризаційному опису підтверджує його наявність.

Із аналізу, проведеного регіональним відділенням фонду держмайна, зроблено висновок, що в процесі роботи під-приємства запланованим способом із метою отримання поточного фінансового результату не використовуються наступні матеріальні активи:

- цілісний майновий комплекс – дитячий оздоровчий табір «Факел» (інвентаризаційна відомість № 39;
- будівля сталеливарного цеху № 1 (інв. № 01011);
- будівля гуртожитку ПТУ-11 (інв. № 02032);

План санації відкритого акціонерного товариства

- будівля учбової майстерні ПТУ-11 (інв. № 02033);
- будівля учбової майстерні ПТУ-11, 100 м² (інв. № 02033);
- слюсарно-збиральний цех № 4 (інв. № 01008);
- будівля ковальського цеху (інв. № 01004);
- будівля дитячого садку 150 місць (інв. № 01025);
- будівля двоповерхова (СМУ-17) (інв. № 01026);
- будівля цеху широкого вжитку (інв. № 01024);
- будівля їдальні каркасно-панельна (інв. № 03004);
- будівля котельної заводу (інв. № 01009);
- будівля інженерного корпусу (інв. № 02026);
- механіко-збиральний цех (інв. № 01023);
- майстерня жерстяних робіт (інв. № 01029);
- склад металевий (інв. № 02041);
- гараж металевий (інв. № 03005);
- навіс із металоконструкцій з обшивкою металом (інв. № 01027);
- навіс з обшивкою стін оцинкованим металом (інв. № 01030).

Залишкова та балансова вартість основних груп виробничих фондів наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Вартість майна за результатами експертної оцінки

Найменування групи об'єктів	Вартість в експертних цінах	Залишкова вартість	Балансова вартість
Об'єкти нерухомості виробничого й складського призначення	1470294	2156451,29	3256412,39
Машини, механізми, верстати, устаткування, автотранспорт	4275612	1481981,22	12488205,8
Зовнішня інфраструктура, комунікації, споруди	681887	2107929,47	6364007,3
Майновий комплекс ДОТ	294184	147430,7	534542,9
Житловий фонд	98407	12575,23	83097,42
Об'єкти незавершеного будівництва	135481		134275,18
Готова продукція на складі	1597619		
РАЗОМ	8553484	1593465,33	22726265,81

За 9 місяців 2003 року відбулося зменшення залишкової вартості основних засобів на 15156,5 тис. грн. (первісної вартості на 21891,2 тис. грн). Це, як вже говорилося, відбулось за рахунок передачі з

балансу підприємства до комунального господарства міста Бердянськ житлового фонду первісною вартістю 21086,8 тис. грн. та ліквідації за самостійним рішенням підприємства об'єктів основних засобів 1, 2 та 3 груп на загальну суму 1045,1 тис. грн. При цьому введено за вищеназаний період до експлуатації основних засобів лише на суму 146,1 тис. грн.

Зменшення вартості основних засобів має позитивне значення для підприємства, оскільки це спричиняє додаткові витрати, що позначається на збільшенні собівартості готової продукції та виконуваних робіт і, як наслідок, зниженні рентабельності виробництва.

ВАТ «***» має виробничі площі близько 99,5 тис. м².

Частина приміщень ВАТ «***», що не використовується у виробничому процесі, надається в оренду, але будівлі та споруди ВАТ «***» розташовані в промисловій частині міста Бердянськ та у глибині території ділянки підприємства, що ускладнює їх використання можливими орендарями та звужує їх можливе коло. Усі приміщення істотно пов'язані з діяльністю підприємства, вони мають невідокремлену територію, спільну охорону, спільні комунікації, тобто є спеціалізованими активами. Такі активи, як правило, не продаються окремо від підприємства, частиною якого вони є.

Крім того, невідповідність приміщень новим технологіям та умовам розміщення новітнього обладнання, вимушене нераціональне використання приміщень внаслідок застарілого планування знижує потужність та ефективність виробництва, що є наслідком його функціонального зносу.

Підприємство забезпечено достатніми виробничими потужностями для виробництва різноманітної продукції — від шляхових машин до товарів народного споживання. Підприємство має можливість розробляти, впроваджувати до виробництва і виробляти серійну високоліквідну продукцію шляхобудівного напрямку й інших різноманітних напрямків близьких до цієї галузі. Але, для виконання цього необхідно позбавитись зайвих потужностей та площ, а саме тих, що не використовуються у випуску високоліквідного обладнання та товарів, а також зробити технічне переозброєння споруд та обладнання, що будуть приймати участь у прибуткових видах виробництва.

Велику кількість основних засобів (об'єкти нерухомості, інженерно-технічні системи та окреме обладнання) введено до експлуатації у довоєнні роки та відновлені після війни. Використовуване облад-

нання майже фізично зношене та не відповідає сучасним технологічним вимогам. У зв'язку з недостатністю власних оборотних коштів в аналізований період оновлення основних засобів на підприємстві практично не проводилось.

Найбільш ліквідні активи (у тому числі бази відпочинку та водна станція) були реалізовані підприємством із метою погашення податкових зобов'язань.

Подальша реалізація активів ВАТ «***» можлива лише за цінами значно нижчим, ніж їх балансова вартість.

Таким чином, виходячи з вищеназваного, підприємству нецільно провадити ремонт та технічне переозброєння всіх виробничих потужностей та будівель. Тільки після реалізації зайвого обладнання необхідно залучення інвестиційних коштів із метою поповнення оборотних коштів для проведення модернізації виробництва.

Проаналізуємо стан основних засобів на підприємстві:

Коефіцієнт зносу визначає рівень зносу основних засобів та розраховується як сума нарахованого зносу до величини їхньої первісної вартості:

$$K_z = Z_{\text{од}} / B_n,$$

де $Z_{\text{од}}$ — нарахований знос, грн.;

B_n — первісна вартість основних фондів, грн.

Станом на 01.01.2002 р. K_z становив = $37268,1 / 72339,1 = 0,51$.

Станом на 01.01.2003 р. K_z становив = $36100,8 / 68761,2 = 0,52$.

Станом на 01.10.2003 р. K_z становив = $36100,8 / 68761,2 = 0,62$.

Розбіжність склала

$$0,62 - 0,52 = +0,1.$$

Підвищення коефіцієнту зносу за 9 місяців 2003 року значне, що свідчить про недостатню стійкість структури основних фондів підприємства.

Коефіцієнт відновлення техніки (K_b) являє собою відношення вартості устаткування, що знову вводиться, до загальної вартості основних засобів на кінець періоду.

Станом на 01.10.2003 р.

$$K_b = 146,1 / 68761,2 = 0,002.$$

Це значення коефіцієнта говорить про те, що підприємство, оновлюючи свої основні засоби таким само темпом, зможе цілком оновити їх через 100 років, що вкрай незадовільно. Підприємство має високу потребу в технічному переозброєнні.

1.5. Основні види продукції, яка випускається підприємством, ціни та ринки збуту

Підприємство спеціалізується на виробництві будівельно-шляхової, землерийної, підйомно-транспортної техніки, інвентарю для сільськогосподарських робіт, обладнання для металургійної промисловості.

У 90-х роках продукцію поставляли в усі країни СНД. В останні роки у зв'язку з підвищенням конкурентоспроможності, продукція на експорт не поставлялась.

Останні 5 років продукція ВАТ «***» реалізовувалась в основному на ринках України.

Вагомими споживачами та основними ринками збуту для продукції, виробленої ВАТ «***», є: Харківський тракторний завод, ТОВ «Азовмашпром» м. Маріуполь, СП ТОВ «Агроімпорт» м. Харків, Бердянський міськводоканал.

Значним споживачем товарів народного споживання є Дніпропетровська база УКООППРОМТОРГ, якою тільки в 2001 році було придбано 60% вироблених товарів.

На теперішній час аналіз внутрішнього ринку України показує, що обсяги реалізованих шляхових та землерийних машин складаються переважно з імпортованої техніки. Лише незначну долю ринку займають вітчизняні виробники.

Також на обсяги реалізації продукції впливає наявність на ринку достатньої кількості обладнання, що було вироблено за часів СРСР, і на даний момент не використовується (як правило, таке обладнання відчужується через податкову заставу або іншими засобами у підприємств, що мають невисоку або від'ємну рентабельність виробництва).

Невеликий асортимент продукції значно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Підприємствами-конкурентами серед вітчизняних виробників є Харківський тракторний завод (виробництво навантажувачів і

Ціни на готову продукцію підприємства

№	Номенклатура	Ціни без ПДВ (IV кв. 2003 р.)
1	Навісне устаткування до ТЕБ-027	27500,00
2	Екскаватор ТЕБ-027	616666,67
3	Навісне устаткування ТЕ-25	12500,00
4	Навісне устаткування 151-Д1	5000,00
5	Візок спекательний 1702.00.000	11666,67
6	Візок спекательний 6404.000 (Дніпро- роджержинськ)	7660,00
7	Візок спекательний 6404.000 (АКХЗ)	10916,67
8	Візок спекательний (ЗКХЗ)	18333,33

бульдозерів на тракторах Т-150 і Т-2511), Дніпропетровське виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод», «Бородянський екскаваторний завод» і «Коломиясільмаш» (виробництво екскаваторів ЄО-2621В), Київський завод «Будмаш» (виробництво навантажувачів ПМТС-1200)

За останній час на Україні значно поліпшилась економічна ситуація. Це помітно відбивається на об'ємах проведення шляхоремонтних і шляхобудівних робіт. Практично в усіх обласних і районних центрах України витрачаються значні суми грошових коштів на відновлення й будівництво автошляхів.

Ця ситуація впливає і на фінансовий стан ВАТ «***».

Основними видами діяльності підприємства згідно з Уставом ВАТ «***» є:

- виробництво (без ремонту) будівельних машин і обладнання (код по КВЕД 29.52.2);
- виробництво різноманітних металевих виробів (код по КВЕД 28.75.0);
- виробництво інструменту (код по КВЕД 28.62.0);
- оптова торгівля промисловим обладнанням (код по КВЕД 51.62.0);
- оптова торгівля залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням (код по КВЕД 51.54.0).

Таблиця 1.6

**Основні виробничі показники роботи підприємства
за 9 місяців 2003 року**

Показники	Одини- ця вимі- ру	9 міся- ців 2003 року	9 міся- ців 2002 року	Відхи- лення %
Обсяг продукції: – у діючих цінах	тис. грн	1977,8	2596,3	76,2
на 01. 01. 2003 року		1995,6	2262,6	88,2
Виконання номенклатури: – бульдозери, усього	шт.	1	5	20%
у тому числі: Т-151 Д-1	шт.	–	5	
Т-150Д	шт.	1	–	
– навантажувачі, усього	шт.	1	1	100
у т.ч: Т-156В	шт.	1	1	100
– навісне обладнання, усього	шт.	50	19	263,2
у т.ч: бульдозерне 15 ОД	шт.	–	1	
бульдозерне 151Д-1	шт.	20	5	400,0
навантажувальне ТО-25	шт.	30	13	230,8
– візки спекательні УСМ	шт.	5	-	
– візки спекательні А-1280. 000	шт.	58	112	51,8
– корпус 6404.100	шт.	31	–	
– вузол ролика 6404.200	шт.	31	–	
– касета 6404.300	шт.	31	–	
– пучки для охолоджувачів	шт.	11	23	47,8
– колеса кранові	шт.	–	14	
– нестандартне обладнання	тис. грн	–	59,3	
– роботи промислового харак- теру на сторону	тис. грн	2,2	43,1	5,1
Обсяг реалізованої продукції				
товарного випуску, усього	тис. грн	3013	2815	107,0
у т.ч: у грошовому виразі		1394	760	183,4
питома вага в обсязі реалізації продукції	%	46,3	27,0	
Загальна реалізація	тис. грн	3323	3328	99,8
у т.ч.: у грошовому виразі		1438	941	152,8
питома вага в обсязі реалізації	%	43,3	28,3	

Темп росту обсягу товарної продукції у порівняних цінах на 01.10.2003 року склав 88,2%, у діючих цінах — 76,2%. В нормо-годинах обсяг товарної продукції за 9 місяців 2003 року склав 68,5 тис. нормо-годин.

Згідно з укладеними договорами на 2003 рік підприємство продовжує випуск раніш освоєної продукції: візка спекательного та пучків для охолоджувачів для металургійної промисловості, навісного бульдозерного та навантажувального обладнання та ін.

Потужність підприємства використана на **8,5%**.

За 9 місяців 2003 року реалізація товарної продукції порівняно з 9 місяцями 2002 року склала 107%. Продукція реалізовувалась у грошовій формі (46,3% від загальної суми реалізації), а за бартером 53,7% від загальної суми реалізації.

1.6. Фінансово-майновий стан підприємства

Чистий дохід від реалізації робіт (послуг) склав (тис. грн):

за 2001 р. — 2 330,4 тис. грн;

за 2002 р. — 3 701,2 тис. грн;

за 9 місяців 2003 року — 3 013,0 тис. грн.

У 2002 році план із реалізації на підприємстві виконано на 52,2%, а саме при запланованому 8000,0 тис. грн, фактично реалізовано на суму 4 175,9 тис. грн (у порівняльних цінах).

Головними причинами **невиконання фінансового плану** на 2002 рік (невиконання плану за обсягами виробництва продукції) стали:

- дефіцит власних оборотних коштів, необхідних для фінансової стабільності підприємства;
- залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- високий рівень умовно-постійних витрат у виробничій собівартості продукції;
- втрата постійних споживачів та постачальників унаслідок нестабільності ринкових умов, що негативно відобразились на діяльності багатьох підприємств.

Нестача власних оборотних коштів приводить до зриву виробничого циклу та нездатності підприємства виконувати свої зобов'язання перед замовниками, внаслідок чого підприємство втрачає постійних споживачів своєї продукції.

Прибуток від реалізації товарної продукції, робіт, послуг за 2002 рік склав 288,9 тис. грн проти балансових збитків у сумі 456,5 тис. грн, отриманих за результатами 2001 року.

Інші операційні доходи склали 638,9 тис. грн. від наступних видів доходу:

Інші доходи в сумі 62,5 тис. грн були одержані в 2002 році від продажу основних засобів, які було реалізовано за експертною оцінкою, а інші витрати — залишкова вартість тих засобів. Таким чином від цих операцій отримано збиток на суму 6,0 тис. грн. (рядок. 050 ф. 3).

За 9 місяців 2003 року валовий прибуток склав 128,8 тис. грн, що складає 28,8% від прибутку, отриманого за аналогічний період 2002 року (за 9 міс. 2002 р. — 447,1 тис. грн).

За 9 місяців 2003 року темп росту обсягу товарної продукції у порівняних цінах на 01.10.2003 року склав 88,2%, у діючих цінах — 76,2%.

Інші операційні доходи за 9 місяців 2003 року склали 841,1 тис. грн, в тому числі:

- від продажу ТМЦ — 161,4 тис. грн;
- від оренди — 149,3 тис. грн;
- від квартирної плати — 5,1 тис. грн;
- від списання кредиторської заборгованості — 498,2 тис. грн;
- від оприбуткування залишків — 1,9 тис. грн;
- від курсової різниці — 0,2 тис. грн.

Інші доходи за вищеназаний період склали 0,6 тис. грн, а саме від надходження матеріалів та запчастин, отриманих від ліквідації основних засобів.

Загальну виробничу собівартість продукції ВАТ «***» складають:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- змінні загально-виробничі витрати;
- постійні розподілені загально-виробничі витрати.

Змінні загально-виробничі витрати розподіляють на кожну одиницю продукції коефіцієнтом до основної заробітної платні виробничих працівників.

До собівартості реалізованої продукції відносять:

- виробничу собівартість реалізованої у звітному періоді продукції;

- нерозподілені постійні загально-виробничі витрати;
- понаднормативні виробничі витрати.

Собівартість реалізованої продукції в 2002 році склала 3 412,3 тис. грн. Склад витрат по елементах собівартості реалізованої продукції ВАТ «***» у 2002 році можна розглянути в табл. 1.7.

Таблиця 1.7
Склад витрат по елементах собівартості ВАТ «*» у 2002 р.**

№	Найменування	План тис. грн	Факт тис. грн	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
1	Матеріальні витрати	2541,0	2758,5	+217,8
2	Амортизація основних засобів	1225,3	1228,4	+3,1
3	Витрати на оплату праці	1548,2	1541,3	-6,9
4	Відрахування на соціальні заходи	601,2	600,7	-0,5
5	Інші витрати	452,6	773,4	+320,8
	Разом витрат	6368,3	6902,3	+534,0

Питома вага матеріалів та комплектуючих у заводської собівартості продукції складала у 2002 році 48%. Для ефективності виробничого процесу необхідно фінансове та матеріальне забезпечення, але в активах підприємства недостає вільних коштів, а при проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності виявлено дефіцит оборотних засобів.

Адміністративні витрати у 2002 році збільшилися в порівнянні з 2001 роком на 701,9 тис. грн за рахунок того, що в 2002 році обов'язкові платежі до бюджету (податок на землю, транспортний податок, комунальний податок та плата за забруднення навколишнього середовища) віднесено на адміністративні витрати, а в 2001 році – на операційні витрати.

Інші операційні витрати в 2002 році склали 2 230,1 тис. грн та складаються з:

- облікової вартості реалізованих ТМЦ – 319,1 тис. грн;
- витрат на отримання соціальної сфери – 700,5 тис. грн;
- нерозподілених загально-виробничих витрат – 305,8 тис. грн;
- уцінок готової продукції – 284,2 тис. грн;
- резерву сумнівних боргів – 8,7 тис. грн;

- витрат на отримання наглядової ради – 38,7 тис. грн;
- податків – 131,2 тис. грн;
- штрафів за несвоєчасну сплату податків – 143,5 тис. грн;
- пені – 111,3 тис. грн;
- компенсації за несплачену заробітну платню – 19,1 тис. грн;
- витрат на конструкторське супроводження – 79,3 тис. грн;
- витрат на відрядження – 27,4 тис. грн;
- доплат та надбавок з нарахуваннями – 18,9 тис. грн;
- матеріальної допомоги – 9,4 тис. грн;
- матеріалів та послуг, наданих безкоштовно – 13,0 тис. грн;
- витрат на утримання легкового автотранспорту – 20,0 тис. грн.

За 9 місяців 2003 року собівартість товарної продукції характеризується такими показниками:

- фактична товарна продукція – 1977,8 тис. грн;
- фактична собівартість товарної продукції (виробнича собівартість) – 1918,9 тис. грн;
- фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції – 97,02 коп.

За калькуляцією витрати по елементах ВАТ «***» за 9 місяців 2003 року розподілились таким чином (табл. 1.8):

Таблиця 1.8

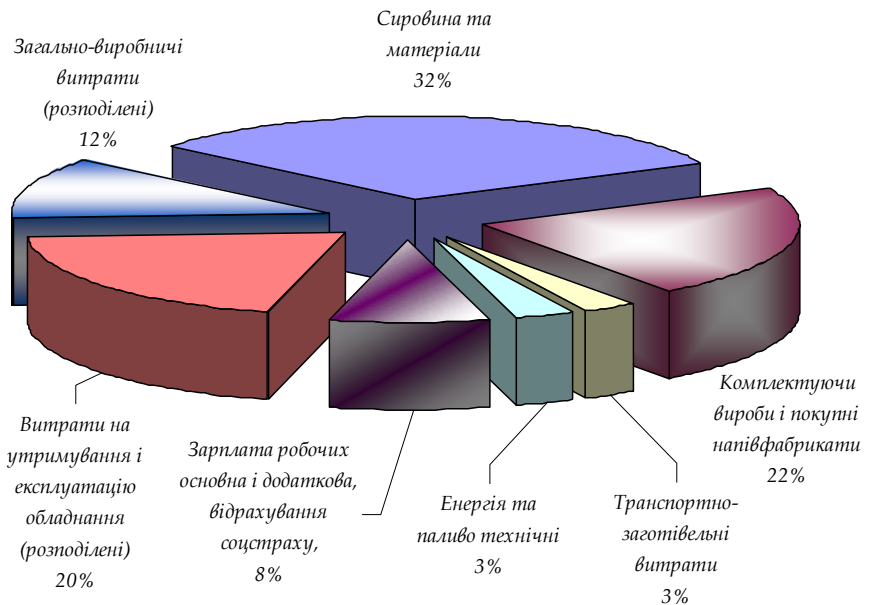
Калькуляція собівартості ВАТ «*» за 9 місяців 2003 року**

№	Статті витрат	Одиниця виміру	Факт 9 місяців 2003 року	Питома вага у виробничій собівартості
1.	Сировина та матеріали	тис. грн	608	31,7
2.	Комплектуючі вироби і покупні напівфабрикати	„-“	424	22,1
3.	Транспортно-заготівельні витрати	„-“	56	2,9
4.	Енергія та паливо технічні	„-“	56	2,9
5.	Зарплата робочих основна і додаткова, відрахування соцстраху, у тому числі:	„-“	156	8,1
	– зарплата робочих	„-“	115	6,0
6.	Витрати на утримання і експлуатацію обладнання (розподілені)	„-“	382	19,9

Продовження табл. 1.8

№	Статті витрат	Одиниця виміру	Факт 9 місяців 2003 року	Питома вага у виробничій собівартості
7.	Загально-виробничі витрати (розподілені)	-„-	237	12,4
8.	Усього виробнича собівартість	-„-	1919	100,0
9.	Нерозподілені витрати	-„-	174	x
10	Адміністративні витрати	-„-	489	x
11	Витрати на збут	-„-	34	x
РАЗОМ		-„-	2616	

Структура собівартості за 9 місяців 2003 року наведена на мал. 1.2.



Мал. 1.2. Структура собівартості за 9 місяців 2003 року

При цьому, слід зазначити, що розрахунок здійснювався, виходячи з плану товарної продукції на суму 7145 тис. грн. Фактично за 9 місяців 2003 року план виконано на суму 1977,8 тис. грн, у той же час зарплата основних робочих склала 140,6 тис. грн.

Фактичні накладні витрати за 9 місяців 2003 року склали:

- витрати на утримання й експлуатацію обладнання – 690,9 тис. грн;
- загально-виробничі витрати – 429,9 тис. грн;
- зарплата основних робочих – 140,6 тис. грн.

Адміністративні витрати при плані 514% до основної зарплатні виробничих робочих фактично склала 1609%.

Кошторисом на 9 місяців 2003 року передбачено 1325,0 тис. грн, фактично сума цих витрат склала 1661,8 тис. грн (*перевитрата – 336,8 тис. грн*).

Витрати на збут при плані 42,0 тис. грн фактично склала 33,6 тис. грн. (економія 8,4 тис. грн).

Інші операційні витрати за 9 міс. 2003 року по ВАТ «***» склали 1426,0 тис. грн, у тому числі:

- облікова вартість ТМЦ – 78,9 тис. грн;
- уцінка – 110,0 тис. грн;
- податки – 257,0 тис. грн;
- витрати по оренді – 22,1 тис. грн;
- пені – 141,7 тис. грн;
- штрафи по податках – 63,7 тис. грн;
- компенсації по з/п – 14,7 тис. грн;
- відрядження – 8,8 тис. грн;
- утримання автотранспорту – 21,0 тис. грн;
- відсотки за користування кредитом – 163,5 тис. грн;
- відсотки за відстрочку по сплаті податків – 53,1 тис. грн;
- списання безнадійної дебіторської заборгованості – 12,1 тис. грн;
- торгівельна діяльність – 31,7 тис. грн;
- курсова різниця – 0,2 тис. грн;
- матеріальна допомога та надбавки з відрахуваннями – 11,5 тис. грн;
- безкоштовно надані послуги – 3,7 тис. грн;
- утримання соціальної сфери – 425,0 тис. грн,

із них:

- їдальня – 45,6 тис. грн;
- піонерський табір – 37,0 тис. грн;
- оздоровчий пункт – 23,6 тис. грн;

- редакція – 2,1 тис. грн;
- дитячий садок (амортизація) – 10,1 тис. грн;
- збитки ЖКГ – 279,9 тис. грн.

Таким чином, майже 30% в загальній сумі інших операційних витрат по підприємству складають витрати на утримання соціальної сфери ВАТ «***», що не дає можливості підприємству отримувати прибуток та використовувати обігові кошти на своєчасні розрахунки по зобов'язаннях та на розвиток виробництва.

Середньооблікова чисельність персоналу за 2002 рік склала 578 працівників.

Протягом 2002 року розмір виплаченої заробітної платні склав 879,7 тис. грн, в тому числі:

- натуроплата – 609,6 тис. грн (69%);
- сплачено грошовими коштами – 270,1 тис. грн (31%).

За даними фінансової та бухгалтерської звітності станом на 31.12.2002 р. заборгованість з оплати праці становила 793,1 тис. грн.

Загальна чисельність працюючих станом на 01.10.2003 року становить 431 чол.

За 9 місяців 2003 року підприємство використало коштів на оплату праці в сумі 1259,3 тис. грн. Фонд основної заробітної праці за відповідний період склав 940,5 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата – 338,81 грн. Фонд додаткової заробітної плати – 308,3 тис. грн.

Заборгованість підприємства станом на 01.10.2003 року перед робітниками зросла на 142,9 тис. грн і складає 936,0 тис. грн.

Протягом 2002 року довгострокові зобов'язання скоротились в порівняння з 2001 роком на 389,4 тис. грн. та склали на кінець 2002 року 863,8 тис. грн, в тому числі:

- бюджету – 523,6 тис. грн;
- Пенсійному фондові – 332,3 тис. грн;
- фонду соцстраху – 7,9 тис. грн.

Поточні зобов'язання у 2002 році збільшились на 3 199,0 тис. грн та склали 6945,1 тис. грн, в т.ч.:

- за товари, роботи, послуги – 1021,8 тис. грн;
- з одержаних авансів – 151,7 тис. грн;
- по розрахунках із бюджетом – 820,3 тис. грн;
- із позабюджетних платежів – 45,1 тис. грн;
- з оплати праці – 341,1 тис. грн;
- інші поточні зобов'язання – 131,3 тис. грн.

За 9 місяців 2003 року збільшились як довгострокові, так і короткострокові зобов'язання ВАТ «***», в тому числі:

- довгострокові — на 159,6 тис. грн;
- поточні — на 2164,2 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання збільшились за рахунок довгострокових кредитів банку в той час, як інші довгострокові зобов'язання майже погашені.

Поточні зобов'язання збільшились по розрахунках:

- з одержаних авансів — на 443,1 тис. грн;
- із бюджетом — на 1546,9 тис. грн;
- із страхування — на 586,4 тис. грн;
- з оплати праці — на 362,4 тис. грн.

Але, слід зазначити, що кредиторська заборгованість за товари (роботи, послуги) зменшилась майже вдвічі і складає станом на 01.10.2003 р. 977,7 тис. грн (на 01.01.2003 р. — 1841,1 тис. грн).

В цілому збільшення поточних зобов'язань у 2003 році відбулось внаслідок нестачі власних оборотних коштів із причин несвоєчасних розрахунків споживачів та відволікання власних оборотних коштів на утримання соціальної сфери.

Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги) по підприємству станом на 01.10.2003 року зменшилась на 317,6 тис. грн і становить 829,4 тис. грн.

Протягом 2003 року проводились вексельні розрахунки із споживачами товарів (робіт, послуг), дебіторська заборгованість по векселях, одержаних станом на 01.10.2003 р., становить 170,0 тис. грн. (станом на 01.01.2003 р. — відсутня).

Довідково, дебіторська заборгованість ВАТ «Шляхбуд» за реалізовані товари та виконанні роботи (надані послуги) протягом 2002 року збільшилась на 605,3 тис. грн, при цьому заборгованість квартиронаймачів по квартплаті становила 38,2% від загальної суми дебіторської заборгованості та складала станом на 01.01.2003 року 439,3 тис. грн.

В той же час за 9 місяців 2003 року майже в 5 разів збільшилась інша поточна дебіторська заборгованість та станом на 01.10.2003 р. становить 618,4 тис. грн (на 01.01.2003 р. — 131,9 тис. грн), у тому числі заборгованість квартиронаймачів становить 398,1 тис. грн, що є 64,4% в сумі іншої поточної заборгованості та 27% в загальній сумі дебіторської заборгованості підприємства.

Дебіторська заборгованість відображується в балансі за чистою реалізаційною вартістю на дату балансу, що дорівнюється дебіторській заборгованості за продукцію та товари за вирахуванням резерву сумнівних боргів. Резерв сумнівних боргів із дебіторської заборгованості за продукцію та товари встановлено в розмірі 4% від суми заборгованості понад одного року.

Станом на 01.10.2003 р. найбільша дебіторська заборгованість по наступних постачальниках:

- ТОВ «Азовмашпром – 225 138,9 грн (готова продукція);
- ТОВ «Глобал трейд» – 125160,00 грн (готова продукція);
- ЖКО ВАТ «***» – 398097,90 грн (квартплата);
- ВАТ «ХТЗ» – 30395,47 грн (готова продукція);
- ГК ДЕП – 50255,76 грн (обслуговування стоків);
- УКС Горвиконкому – 30395,47 грн (ремонт міської лікарні);
- ПП «Азовпром» – 15476,42 грн (оренда приміщення);
- ТОВ «Укрспецмаш» – 21525,08 грн (оренда приміщення);
- ПП Сафошин А.М. – 11417,85 грн (оренда приміщення);
- ТОВ «Азовресурс» – 11606,69 грн (оренда приміщення);
- ТОВ ЮМК – 88879,88 грн.

Фінансовий аналіз стану боржника було проведено згідно методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, яку розроблено відповідно до Указу Президента України від 17 червня 1996 р. № 435/96 **«Про утворення Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій»** та **Положення про Реєстр неплатоспроможних підприємств та організацій**, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 25 листопада 1996 р. № 1403 для проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів підприємницької діяльності (далі – підприємства). Дана методика затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27 червня 1997 р. № 81 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України 5 серпня 1997 р. за № 288/2092.

Для характеристики фінансового стану ВАТ «***», використання ним власних та залучених коштів, застосовуються показники балансу ф. 1 та звіту про фінансові результати ф. 2.

По-перше, зробимо аналіз динаміки валюти балансу та його структури.

Джерелами формування активів є власні, прирівняні до них та притягнуті кошти, які можна згрупувати за економічними елементами для порівняння їхнього складу й структури. Склад і структура активів та пасивів підприємства відображені у таблицях 1.9 та 1.10.

Таблиця 1.9

Активи підприємства за балансом

Активи	На початок 2002 року		На початок 2003 року		Станом на 01.10.2003 р.		Відхилення за 9 міс. 2003 року
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби та інші необоротні активи	35250,1	85,6	32828,6	83,6	17672,1	71,8	-15156,5
В т.ч.:							
Незавершене будівництво	179,1	0,4	168,2	0,4	168,2	6,8	–
Основні засоби (за відрахуванням зносу)	35071,0	85,2	32660,4	83,2	17503,9	71,0	-15156,5
Оборотні активи	5913,3	14,4	6440,9	16,4	6926,8	28,1	+485,9
Запаси, в т.ч.:							
Виробничі запаси	1398,8	3,4	1300,9	3,3	1838,0	7,5	+537,1
Товари	116,2	0,28	38,4	0,1	26,0	0,1	-12,4
Готова продукція	3205,2	7,8	3350,0	8,5	2535,9	10,3	-814,1
Незавершене виробництво	516,8	1,3	355,3	1,0	722,7	2,9	+367,4
Дебіторська заборгованість (чиста реаліз. вартість)	541,9	1,3	1147,2	2,9	829,4	3,7	-317,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					170,2		
– внутрішні розрахунки	8,4	0,02	2,4	–	21,8	0,1	+19,4
– інша поточна дебіт. заборгованість	11,4	0,03	131,9	0,3	618,4	2,5	+486,5
Грошові кошти	1,6	–	5,8	–	52,5	0,2	+46,7
Інші оборотні активи	113,0	0,27	109,0	0,3	111,9	0,5	+2,9
Витрати майбутніх періодів	4,0	–	4,2	–	19,0	0,1	+14,8
Разом по ВАТ «***»	41167,4	100	39273,7	100	24617,7	100	-14656,0

Таблиця 1.10

Пасиви підприємства за балансом

Пасиви	На початок 2002 року		На початок 2003 року		Станом на 01.10.2003 р.		Відхилення за 9 міс. 2003 р. тис. грн
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Власні й прирівняні до них кошти	36168,1	87,9	31464,8	80,1	14485,0	58,8	-16979,8
В т.ч.:							
Статутний капітал	3879,2	9,4	3879,2	9,9	3879,2	15,8	-
Інший додатковий капітал	36279,2	88,1	33552,2	85,4	18727,6	76,0	-14824,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3999,3	-9,6	-5966,6	-15,3	-8121,8	33,0	-2155,2
Довгострокові зобов'язання	1253,2	3,0	863,8	2,2	1023,4	4,2	+159,6
В т.ч.:							
- інші довгострокові зобов'язання	1253,2	3,0	863,8	2,2	23,4	0,1	-840,4
- довгострокові кредити банків	-	-	-	-	1000,0	4,1	+1000
Поточні зобов'язання всього, у т.ч.	3746,1	9,1	6945,1	17,7	9109,3	37,0	+2164,2
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	819,3	2,0	1841,1	4,7	977,7	4,0	-863,4
З одерж. авансів	-	-	151,7	0,4	594,8	2,4	+443,1
З бюджетом	1100,0	2,7	1920,3	4,9	3467,2	14,1	+1546,9
З позабюджетних платежів	124,4	0,3	169,5	0,4	182,9	0,7	+13,4
Зі страхування	805,0	2,0	1492,7	3,8	2079,1	8,4	+586,4
З оплати праці	452,0	1,0	793,1	2,0	1155,5	4,7	+362,4
Інші поточні зобов'язання	445,4	1,1	576,7	1,5	652,1	2,7	+75,4
Разом по ВАТ «***»	41167,4	100	39273,7	100	24617,7	100	-14656,0

На підставі табл. 1.9, 1.10 можна зробити висновок, що валюта балансу ВАТ «***» за 9 місяців 2003 року зменшилася на 14656,0 тис. грн. Довідково: валюта балансу за 2002 рік зменшилася на 1893,7 тис. грн.

Зменшення валюти балансу за 9 місяців 2003 року відбулося в основному за рахунок передачі з балансу підприємства до комунального господарства міста Бердянськ житлового фонду.

У зв'язку з доведенням цін на окремі види товарної продукції до розміру ринкових цін, в 2003 році рішенням правління було здійснено уцінку готової продукції на загальну суму 110,0 тис. грн, а суму уцінки списано на збитки.

Крім того зменшились запаси готової продукції в порівнянні з початком року на 814,1 тис. грн, в той час виробничі запаси збільшились на 537,1 тис. грн.

Зменшилась кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 863,4 тис. грн, у той час як заборгованість до бюджету збільшилась на 1546,9 тис. грн, з одержаних авансів на 443,1 тис. грн, зі страхування на 586,4 тис. грн, з оплати праці на 362,4 тис. грн.

Результати аналізу прибутковості занесені в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Аналіз прибутковості ВАТ «*»**

№	Показники	Період		
		за 9 міс. 2002 р.	за 9 міс. 2003 рік	відхи- лення
1	2	3	4	5
1	Товарна продукція в діючих цінах	2596,3	1977,8	-618,5
2	Доход від реалізації товарної продукції	2816,4	3013,0	196,6
4	Операційний доход	861,0	841,1	-19,9
5	Інші доходи	62,5	0,6	-61,9
6	Всього доходу	3739,9	3854,7	114,8
7	Собівартість реалізованої продукції	2369,3	2884,2	514,9
8	Адміністративні витрати	1336,9	1661,2	324,3
9	Витрати на збут	49,2	33,6	-15,6
10	Операційні витрати	4367,4	1426,0	-2941,4
11	Інші витрати	66,1	4,9	-61,2
12	Всього витрат	8188,9	6009,9	-2179,0
13	Валовий прибуток	447,1	128,8	-318,3
14	Фінансовий результат операційної діяльності	-4445,4	-2150,9	2294,5
15	Фінансовий результат від звичайної діяльності	-4449,0	-2155,2	2293,8
16	Чистий прибуток (збиток)	-4449,0	-2155,2	2293,8

Обсяг реалізації товарної продукції за 9 місяців 2003 року більш на 7% ніж за аналогічний період минулого року. Але валовий прибуток, отриманий за результатами діяльності за 9 місяців 2003 року, менш ніж за 9 місяців 2002 року на 318,3 тис. грн.

Фінансовий результат від звичайної діяльності у звітному періоді від'ємний, але в порівняння з 2002 року його значення в 2003 році зменшилось.

ВАТ «***» підприємство збиткове, тому можна зробити висновок про відсутність джерела поповнення власних коштів підприємства для ведення ним нормальної господарської діяльності.

Графічна інтерпретація основних фінансових результатів діяльності підприємства наведена на мал. 1.3, 1.4.

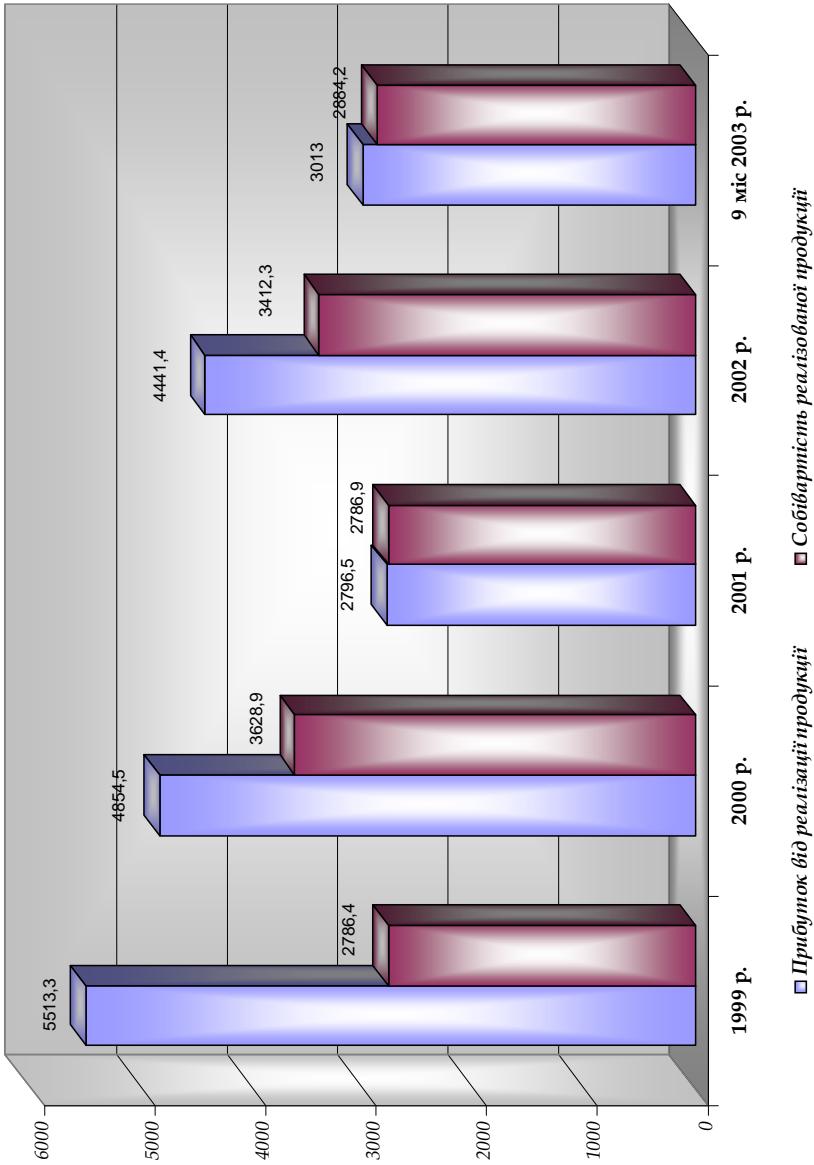
При проведенні фінансового аналізу ВАТ «***» була використана Методика розрахунку основних фінансово-економічних показників (табл. 1.12).

Усі дані, отримані за результатами фінансового аналізу ВАТ «***», заносяться до табл. 1.13 «Основні фінансово-економічні показники та коефіцієнти».

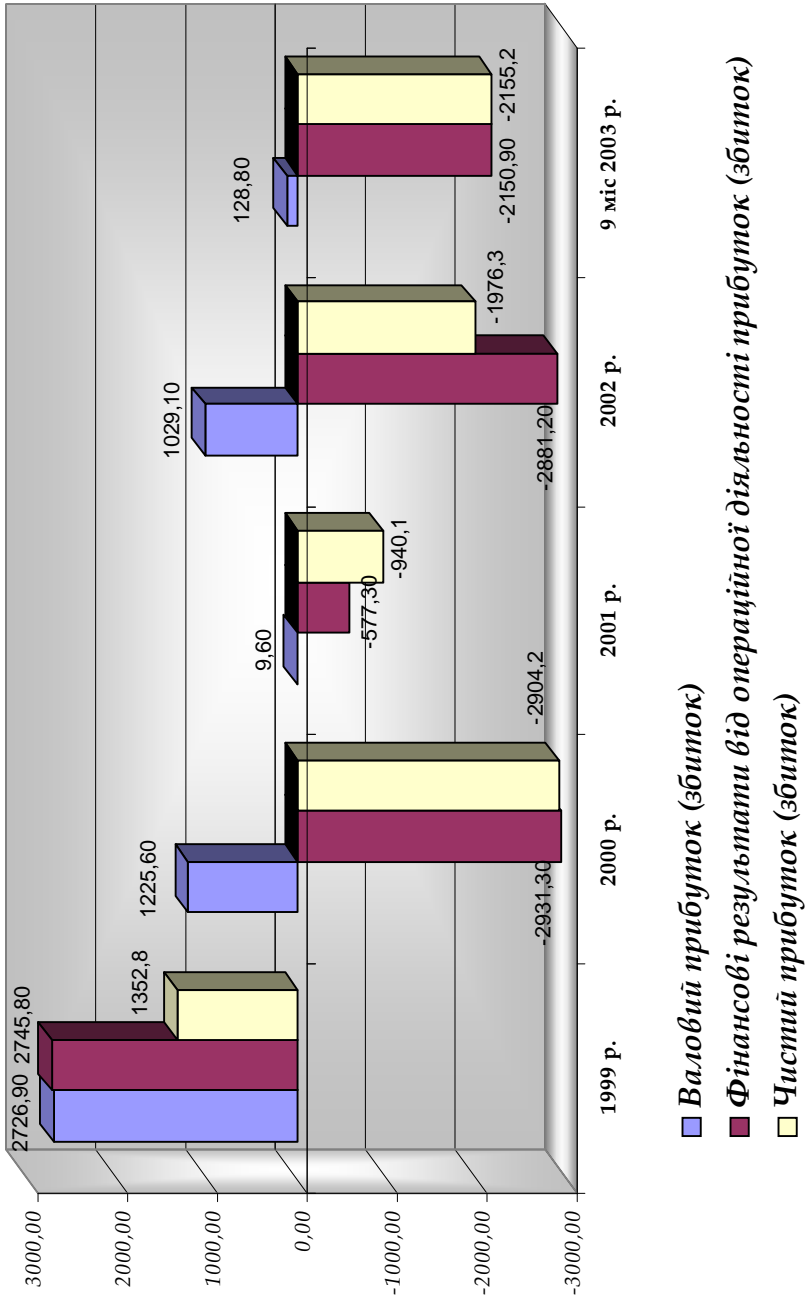
Важливим показником платоспроможності підприємства є *загальний коефіцієнт ліквідності або коефіцієнт покриття* (K_n), розрахований як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства. Він показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань, тобто скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Критичне значення $K_n = 1$. При $K_n < 1$ підприємство має неліквідний баланс. Значення K_n у межах 1–1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги.

Поточні зобов'язання перевищують оборотні активи ВАТ «***», тому своєчасне здійснення розрахунків з кредиторами неможливе, майже, якщо будуть одночасно мобілізовані всі оборотні активи, а саме — своєчасно здійснені розрахунки з дебіторами, реалізована вся готова продукція, а також запаси і інші оборотні кошти.

Підтвердженням тому є аналіз поточної платоспроможності (Π_n), економічним показником якої є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їхніх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань. Так, станом на 01.10.2003 р. показник платоспроможності підприємства має від'ємне



Мал. 1.3. Співвідношення динаміки витрат та прибутків за 1999 – 9 місяців 2003 рр.



Мал. 1.4. Динаміка збитків ВАГ «***» за період 1999 — 9 міс 2003 рр.

Таблиця 1.12

Методика розрахунку основних фінансово-економічних показників ВАТ «*»**

№	Показники та коефіцієнти	Формула розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1	Коефіцієнт покриття, K_n	$\frac{\text{ф. 1 (ряд. 260 - ряд. 270)}}{\text{ф. 1 ряд. 620}}$	> 1
2	Коефіцієнт забезпечення власними коштами, $K_{зк}$	$\frac{\text{ф. 1 (ряд. 380 - ряд. 590 - ряд. 340 - ряд. 630 - ряд. 470)} - \text{ф. 1 ряд. 030}}{\text{ф. 1 (ряд. 040 + ряд. 045 + ряд. 260)}}$	> 0,1
3	Коефіцієнт абсолютої ліквідності, $K_{ал}$	$\frac{\text{ф. 1 (ряд. 230 + ряд. 240 + ряд. 250 + ряд. 220)}}{\text{ф. 1 (ряд. 260)}}$	> 0,2
4	Коефіцієнт автономії, $K_{атм}$	$\frac{\text{ф. 1 ряд. 380}}{\text{ф. 1 ряд. 640}}$	> 0,5
5	Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{фс}$	$\frac{\text{ф. 1 (ряд. 380 + ряд. 430 + ряд. 630)}}{\text{ф. 1 (ряд. 480 + ряд. 620)}}$	> 1
6	Показник фінансового лівериджу, Φ_l	$\frac{\text{ф. 1 ряд. 480}}{\text{ф. 1 (ряд. 380 + ряд. 430 + ряд. 630)}}$	Зменшення
7	Робочий капітал, P_k	$\text{ф. 1 (ряд. 260 + ряд. 270 - ряд. 620)}$	Розрахункове середньо галузеве
8	Маневреність робочого капіталу, M_k	$\frac{\text{ф. 1 ряд. 260}}{\text{ф. 1 (ряд. 260 + ряд. 270 - ряд. 620)}}$	Незначне збільшення
9	Коефіцієнт оборотності коштів, K_o	$\frac{\text{ф. 2 (ряд. 010 - ряд. 015 - ряд. 020)}}{\text{ф. 1 (ряд. 260 + ряд. 270)}}$	Збільшення
10	Час обороту оборотних коштів, \mathcal{U}_o	$\mathcal{U}_o = \frac{T}{K_o}$	Зменшення
11	Коефіцієнт оборотності запасів, $K_{оз}$	$\frac{\text{ф. 2 ряд. 040}}{\text{ф. 1 (ряд. 260п + ряд. 260к)} \times 0,5}$	Збільшення
12	Час обороту запасів, $\mathcal{U}_{оз}$	$\mathcal{U}_{оз} = \frac{T}{K_{оз}}$	Зменшення
13	Фондовіддача, Φ_e	$\frac{\text{ф. 2 (ряд. 010 - ряд. 015 - ряд. 020)}}{\text{ф. 1 (ряд. 030п + ряд. 030к)} \times 0,5}$	Середньо галузеве

**Основні фінансово-економічні показники та коефіцієнти
ВАТ «***»**

№	Показники та коефіцієнти	Нормативне значення	Кінець 2001 р.	Кінець 2002 р.	Станом на 01.10.2003
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт покриття, K_n	> 1	1,58	0,93	0,76
2	Коефіцієнт забезпечення власними коштами, $K_{зк}$	> 0,1	0,38	-0,3	-0,44
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	>0,2	0,03	0,02	0,02
4	Коефіцієнт автономії, $K_{авто}$	> 0,5	0,88	0,8	0,59
5	Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{фс}$	> 1	7,23	2,47	1,43
6	Показник фінансового лівериджу, Φ_d	Зменшення	0,03	0,03	0,07
7	Маневреність робочого капіталу, M_k	Незначне збільшення	2,72	12,9	-3,2
8	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, K_o	Збільшення	0,39	0,57	0,43
9	Час обороту оборотних коштів, \mathcal{U}_o	Зменшення	936	640	849
10	Коефіцієнт оборотності запасів, $K_{оз}$	Збільшення	0,29	0,50	0,43
11	Час обороту запасів, $\mathcal{U}_{оз}$	Зменшення	1259	730	849
12	Коефіцієнт критичної ліквідності, $K_{кл}$	Збільшення			
13	Робочий капітал, P_k	Середньо галузеве	-2171,2	-500	-2201,5
14	Фондовіддача, Φ_o	Середньо галузеве	0,04	0,11	0,12

значення — 2182,5, що характеризує поточну неплатоспроможність ВАТ «***».

Зробимо аналіз джерел власних коштів, в якому виявляється одна з важливих характеристик фінансового стану підприємства — його фінансова незалежність від зовнішніх джерел.

Наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової сталості, характеризується *коефіцієнтом забезпечення власними засобами* ($K_{зз}$). Цей коефіцієнт визначається, як відношення різниці між обсягами джерел власних та прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів — виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Так, станом на 01.01.2003 р. коефіцієнт забезпечення власними коштами на підприємстві становить «-0,15», станом на 01.10.2003 р. — «-0,44». Зменшення коефіцієнту свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Для вирішення питання щодо забезпечення підприємства власними коштами розраховується *коефіцієнт забезпечення власними коштами* ($K_{зк}$). Цей коефіцієнт розраховується як відношення різниці між обсягами джерел власних та тих, котрі прирівняні до них (за вирахуванням статей: «Розрахунки з учасниками», «Резервний капітал», «Доходи майбутніх періодів», «Реструктуризований борг») і фактичною вартістю основних засобів та інших позаоборотних активів до фактичної вартості наявних у підприємства оборотних коштів. Значення $K_{зк}$ повинне бути більше 0,1, але на ВАТ «***» це значення від'ємне, та за останні 9 місяців ще й зменшилось.

Для визначення фінансової стійкості вираховують *коефіцієнт фінансової стабільності або коефіцієнт фінансування* ($K_{фс}$), який характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Перевищення власних коштів над позиковими вказує на те, що підприємство має достатній рівень фінансової стійкості і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності повинно бути більшим 1. По ВАТ «***» спостерігається зменшення коефіцієнту фінансової стабільності протягом останніх 3 років.

Важливе значення у процесі аналізу джерел власних коштів має показник *Фінансового лівериджу* ($\Phi_{л}$), який характеризує залежність

підприємства від довгострокових зобов'язань і визначається як відношення довгострокових зобов'язань до джерел власних коштів. По ВАТ «***» цей показник має дуже низьке значення та має тенденцію до збільшення, в той час як по нормативу — зменшення.

Зміна структури активів підприємства в бік збільшення частки оборотних засобів вказує на:

а) формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства;

б) відволікання частини поточних активів на кредитування споживачів товарів, робіт, послуг підприємства, дочірніх підприємств та інших дебіторів, що свідчить про фактичну іммобілізацію цієї частини оборотних коштів із виробничого циклу;

в) згортання виробничої бази.

Для того, щоб зробити однозначні висновки про зміни пропорції в структурі активів, проводиться детальний аналіз розділів і окремих статей активу балансу. Для цього розглянемо аналіз власних оборотних коштів.

Власні оборотні кошти — це робочий капітал (P_k).

Робочий капітал (P_k) — різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Тобто, робочий капітал є тією частиною оборотних активів, яка фінансується за рахунок власних коштів та довгострокових зобов'язань. Наявність робочого капіталу свідчить про те, що підприємство не тільки здатне сплатити власні поточні борги, а й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування. Оптимальний розмір робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку тощо. Якщо сума довгострокових кредитів перевищує робочий капітал (ряд. 480 більше P_k), то це свідчить, що підприємство використовує частину довгострокових позик і кредитів на фінансування поточних операцій.

По ВАТ «***» протягом останніх трьох років відбувається нестабільність його значення та тенденція до зменшення.

Платоспроможність підприємства визначається також маневреністю його робочого капіталу. *Маневреність робочого капіталу* (M_k) характеризує частку запасів у його загальній сумі, тобто визначається відношенням величини запасів до розміру робочого капіталу. Зростання товарних запасів, характерне в умовах інфляції, призводить до залучення довгострокових кредитів, що, у свою чергу, впливає,

враховуючи високі кредитні ставки, на платоспроможність підприємства.

По ВАТ «***» протягом останніх 3 років спостерігається зменшення маневреності робочого капіталу, що свідчить про зростання частки запасів в структурі робочого капіталу на підприємстві.

Розглянемо аналіз структури оборотних коштів підприємства, які складаються із запасів та грошових коштів, розрахунків та інших активів (II розділ активу балансу).

Швидкість обороту оборотних коштів підприємства є однією з якісних характеристик фінансової політики підприємства. Чим більша швидкість обороту, тим ефективніше працює підприємство. Для визначення тенденції оборотності коштів розраховується коефіцієнт оборотності (K_o).

Коефіцієнт оборотності коштів (K_o) — це відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору (ф. 2), до суми оборотних коштів підприємства (ф. 1). Зменшення значення K_o на кінець звітного періоду в порівнянні з його значенням на початок року свідчить про уповільнення обороту оборотних коштів. По ВАТ «***» протягом останніх 3 років спостерігається зменшення коефіцієнту оборотності коштів. Якщо наприкінці 2002 року цей коефіцієнт становив 0,57, то станом на 01.10.2003 року він склав 0,43.

Показником ефективності використання оборотних коштів є також час обігу ($Ч_o$) — тривалість в днях одного обороту. Він визначається як відношення кількості календарних днів звітного періоду до коефіцієнта оборотності. Час обігу вказує на кількість днів, що були необхідні підприємству для поповнення його оборотних коштів.

По ВАТ «***» час обігу оборотних коштів склав на початок 2002 року 936 днів, на кінець 2002 року — 640 днів, а станом на 01.10.2003 р. — 849 днів. Важливими показниками ефективності використання активів є оборотність запасів та тривалість одного обороту запасів.

Коефіцієнт оборотності запасів ($K_{оз}$) визначається як відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів. Значення $K_{оз}$ указує, скільки разів у середньому поповнювались запаси підприємства протягом звітного періоду.

По даному акціонерному товариству протягом 2002 року відбувалось збільшення цього коефіцієнту, протягом 9 місяців 2003 року —

зменшення. Середня тривалість одного обороту запасів ($Ч_{ос}$) визначається аналогічно показнику $Ч_о$.

Зменшення питомої ваги виробничих запасів у структурі активів свідчить про:

а) скорочення виробничого потенціалу підприємства;

б) нерациональність обраної господарської стратегії, внаслідок чого значна частина поточних активів іммобілізована в запасах, ліквідність яких може бути незначною.

По ВАТ «***» час обороту запасів за 2002–2003 рік зменшувався, а потім збільшувався. На початок 2002 року він складав 1259 днів, на кінець 2002 року – 730 днів, станом на 01.10.2003 р. – 849 днів.

Важливими показниками ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) та коефіцієнт критичної ліквідності або проміжний коефіцієнт покриття ($K_{кл}$).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$), який характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і визначається як відношення суми грошових коштів підприємства та короткотермінових фінансових вкладень до суми короткотермінових (поточних) зобов'язань. Значення $K_{ал}$ є достатнім у межах $0,2 \div 0,35$, а менше 0,2 – це зовнішня ознака неплатоспроможності. Він показує, що ВАТ «***» не має можливості негайно погасити свої короткострокові зобов'язання. На початок 2002 року цей коефіцієнт становив 0,03, а на кінець 2002 року та станом на 01.10.2003 р. – 0,02.

Аналіз прибутковості підприємства характеризується сумою прибутку та рівнем рентабельності. Рівень рентабельності визначається як відношення прибутку від реалізації до собівартості продукції (робіт, послуг).

Протягом 2002–2003 років ВАТ «***» – підприємство збиткове.

У результаті проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

Згідно з даними фінансових звітів ВАТ «***» більшість показників фінансового стану підприємства значно нижчі або нижчі нормативних. Товариство майже не має власних оборотних коштів.

Це не дає можливості задоволення вимог кредиторів, що підтверджується розрахунком ряду показників платоспроможності, ліквідності та ділової активності, які у своїй більшості нижче нормативного значення. Крім того, слід зазначити, що протягом останніх трьох років (2001–2003 р.) підприємство не отримувало прибутку від виробничої діяльності.

2. Структура кредиторської та дебіторської заборгованості

2.1. Реєстр кредиторів та аналіз стану кредиторської заборгованості

Високий рівень кредиторської заборгованості, а саме по заробітній платі та платежах до бюджету, протягом 2002–2003 рр. неодноразово призводило до процедури податкової застави та адміністративного арешту поточних рахунків підприємства з подальшим списанням коштів та реалізації активів підприємства (в основному високоліквідного майна) у рахунок погашення заборгованостей.

Заборгованість по розрахунках із кредиторами за товари, роботи та послуги зменшилась за 9 місяців 2003 року на 863,4 тис. грн і склала станом на 01.10.2003 р. 977,7 тис. грн.

В той же час значно збільшилась заборгованість перед бюджетом, а саме на 1546,9 тис. грн та склала 3467,2 тис. грн.

Відбулося збільшення заборгованості з оплати праці на 362,4 тис. грн та збільшення заборгованості зі страхування та позабюджетних платежів на 599,8 тис. грн.

Інші поточні зобов'язання теж зросли на 75,4 тис. грн.

При аналізі зобов'язань ВАТ «***» спостерігається збільшення інших довгострокових зобов'язань на 1000,0 тис. грн за рахунок отримання довгострокових кредитів банку.

Ухвалою Господарського суду Запорізької області від 13.03.2003 р. № 20/37 за зверненням кредитора — Управління Пенсійного фонду України у м. Бердянську — до боржника — Відкритого акціонерного товариства «***», м. Бердянськ — було порушено справу про банкрутство останнього у зв'язку з неспроможністю виконати свої грошові зобов'язання перед кредитором у розмірі 1 201 187 грн 21 коп.

Ухвалою Господарського суду Запорізької області від 19.03.2003 р. по справі № 20/37 було підтверджено боргові зобов'язання ВАТ «***» перед Управлінням Пенсійного фонду України у м. Бердянську та введено процедуру розпорядження майном боржника в порядку ст. 13 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Розпорядженням майна боржника призначено Киричка Віктора Андрійовича (ліцензія арбітражного керуючого № № 140420, видана 10.06.2002 р. Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції), який мешкає за адресою: 71700 м. Токмак Запорізької області, вул. Володарського, 272-а, кв. 7.

На виконання ухвали Господарського суду від 19.03.2003 р. в офіційному друкованому органі – газеті «Голос України» від 28.03.2003 р. опубліковано оголошення про порушення справи про банкрутство боржника. Протягом тридцяти днів від дня опублікування зазначеного оголошення до суду надійшли заяви кредиторів з майновими вимогами до боржника.

Ухвалою Господарського суду Запорізької області від 06.06.2003 р. №№ 20/37 року було затверджено реєстр вимог кредиторів у наступному складі (табл. 1.14).

У першу чергу задовольняються вимоги, які забезпечені заставою, погашаються в порядку, передбаченому Законом України «Про

Таблиця 1.14

Реєстр кредиторів на затвердженій обсяг вимог

№	Назва кредитору	Заявлена сума вимог, грн	Затверджена сума вимог кредиторів, грн
1.	АБ «Брокбізнесбанк»	1009027,78	1009027,78
2.	Управління ПФУ м. Бердянська у Запорізькій області	1483197,21	1342321,17
3.	Запорізьке обласне відділення Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності	49103,35	49103,35
4.	Бердянське відділення виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків	13977,58	13977,58
5.	Працівники ВАТ «***» (заробітна плата)	780448,00	780448,00
6.	Первинна профорганізація ВАТ «***»	58663,90	58663,90
7.	ДК «Укртрансгаз», м. Донецьк	389100,82	307019,25
8.	ТОВ «Агроекс», м. Київ	55000,00	55000,00
9.	Бердянська міжрайонна ДПІ	2488222,54	1953181,98
10.	ЗАТ «Бердянське підприємство теплових мереж»	1029622,37	1029622,37
Разом		7356363,55	6598365,38

заставу». За рахунок заставленого майна заставовласник має право задовольнити свої вимоги у повному обсязі, що визначає на момент фактичного задоволення (включаючи проценти, відшкодування збитків, що сталися через прострочення виконання, необхідні витрати на утримання заставленого майна тощо).

Майно банкрута, яке є предметом застави включається до позачергового задоволення вимог заставовласника. Якщо в результаті реалізації предмета застави з'ясується, що розмір вирученої суми перевищує розмір забезпечених цією заставою вимог, відповідальна різниця використовується для задоволення вимог кредиторів у порядку черговості. А якщо коштів, виручених від реалізації застави, не вистачило, щоб задовольнити відповідні вимоги, то різницю буде відшкодовано заставовласникові, як і решті незабезпечених кредиторів із загальної ліквідаційної маси. В даному випадку у першу чергу задовольняються вимоги АБ «Брокбізнесбанк».

У другу чергу виконуються зобов'язання перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства або виплат на акції трудового колективу), зокрема працівниками ВАТ «***».

У третю чергу задовольняються вимоги щодо сплати державних і місцевих податків та неподаткових платежів до бюджету, вимоги органів державного страхування та соціального забезпечення, зокрема Бердянська міжрайонна ДПІ, Управління ПФУ м. Бердянська у Запорізькій області, Запорізьке обласне відділення Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Бердянське відділення виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків.

У четверту чергу задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, зокрема Первинна профорганізація ВАТ «***», ДК «Укртрансгаз», м. Донецьк, ТОВ «Агроекс», м. Київ, ЗАТ «Бердянське підприємство теплових мереж».

Зауважимо, що вимоги кожної наступної черги задовольняються з надходженням на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги. Коли майна бракує для повного задоволення всіх вимог однієї черги, претензії задовольняються пропорційно до залежної кожному кредиторів суми.

Претензії, виявлені й заявлені після закінчення встановленого строку, задовольняються з майна підприємства, що залишилося після

задоволення першочергових претензій, а також претензій, заявлених у встановлений строк.

Майно, що залишилося після задоволення претензій кредиторів і членів трудового колективу, використовується на розсуд власника. Якщо майна банкрута вистачило, аби задовольнити всі вимоги кредиторів, надалі він вважається вільним від боргів і може й далі здійснювати підприємницьку діяльність.

2.2. Реєстр дебіторів та аналіз стану дебіторської заборгованості

Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги) по підприємству станом на 01.10.2003 року зменшилась на 317,6 тис. грн і становить 829,4 тис. грн.

Протягом 2003 року проводились вексельні розрахунки із споживачами товарів (робіт, послуг), дебіторська заборгованість по векселях одержаних станом на 01.10.2003 р. становить 170,0 тис. грн (станом на 01.01.2003 р. — відсутня).

Довідково, дебіторська заборгованість ВАТ «Шляхбуд» за реалізовані товари та виконанні роботи (надані послуги) протягом 2002 року збільшилась на 605,3 тис. грн, при цьому заборгованість квартиронаймачів по квартплаті становила 38,2% від загальної суми дебіторської заборгованості та складала станом на 01.01.2003 р. 439,3 тис. грн.

В той же час за 9 місяців 2003 року майже в 5 разів збільшилась інша поточна дебіторська заборгованість та станом на 01.10.2003 р. становить 618,4 тис. грн (на 01.01.2003 р. — 131,9 тис. грн), у тому числі заборгованість квартиронаймачів становить 398,1 тис. грн, що є 64,4% в сумі іншої поточної заборгованості та 27% в загальній сумі дебіторської заборгованості підприємства.

Дебіторська заборгованість відображується в балансі за чистою реалізаційною вартістю на дату балансу, що дорівнюється дебіторської заборгованості за продукцію та товари за вирахуванням резерву сумнівних боргів. Резерв сумнівних боргів з дебіторської заборгованості за продукцію та товари встановлено в розмірі 4% від суми заборгованості понад одного року.

Чиста реалізаційна вартість дебіторської заборгованості ВАТ «***» за товари, роботи та послуги, яка підлягає погашенню складає 829,4 тис. грн.

Станом на 01.10.2003 р. найбільша дебіторська заборгованість по наступних постачальниках:

- ТОВ «Азовмашпром» — 225 138,9 грн (готова продукція);
- ТОВ «Глобал трейд» — 125160,00 грн (готова продукція);
- ЖКО ВАТ «***» — 398097,90 грн (квартплата);
- ВАТ «ХТЗ» — 30395,47 грн (готова продукція);
- ГК ДЕП — 50255,76 грн (обслуговування стоків);
- УКС Горвиконкому — 30395,47 грн (ремонт міської лікарні);
- ПП «Азовпром» — 15476,42 грн (оренда приміщення);
- ТОВ «Укрспецмаш» — 21525,08 грн (оренда приміщення);
- ПП Сафощин А.М. — 11417,85 грн (оренда приміщення);
- ТОВ «Азовресурс» — 11606,69 грн (оренда приміщення);
- ТОВ ЮМК — 88879,88 грн.

Таким чином, виходячи з результатів усебічного аналізу виробничо-фінансової діяльності ВАТ «***» можна стверджувати, що розробка низки заходів щодо реструктуризації підприємства є вкрай необхідною.

Подолання виробничої, збутової та фінансової кризи можливо тільки в результаті фінансового оздоровлення підприємства, і, насамперед, використання санаційних інструментів за критерієм максимального економічного ефекту для існуючої технологічної та нової організаційної структури.

3. Аналіз імовірної ліквідації підприємства, її соціальні наслідки

З урахуванням проаналізованого фінансового стану підприємства можна з упевненістю стверджувати, що ліквідація підприємства є економічно недоцільною й здатна призвести до наступних негативних наслідків:

- виручені від ліквідації підприємства фінансові кошти не перевищать 2,5–3 млн грн і в такий спосіб тільки на 35,5% зможуть покрити пред'явлені до підприємства-боржника вимоги з боку кредиторів;
- більша частина устаткування підлягає ремонту, отже, у випадку продажу може бути реалізовано тільки як металобрухт;
- будівлі і споруди також мають потребу в реалізації ряду заходів для ремонту й у випадку ліквідації підприємства можуть використовуватися тільки під розбирання;

- у результаті закриття підприємства без реалізації пропонуванних заходів щодо санації 431 чоловік поповнять ряди безробітних, що підсилить соціальну напруженість у регіоні, істотно знизить рівень життя населення.

4. Заходи, щодо відновлення платоспроможності боржника

4.1. Заходи щодо виробничої (операційної) реструктуризації

Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», «Методичними вказівкам щодо проведення реструктуризації державних підприємств», які затверджені наказом Міністерства економіки України від 23 січня 1998 р. № 9, Методикою розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій, яка затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 2 червня 1997 року № 73 та іншими нормативно-правовими документами передбачено такий необхідний захід з відновлення платоспроможності боржника, як реструктуризація підприємства, який рекомендується включати до плану санації. Приймаючи до уваги аналіз фінансового стану підприємства, показники оцінки конкурентоспроможності видів продукції, що виробляється, рівень виробничого та науково-технічного потенціалу, а також прогресивності технологічних процесів, стан коопераційних зв'язків та збуту продукції, наявність кадрового складу підприємства, структуру заробітної плати, належність соціальної інфраструктури підприємства, оцінку впливу виробничої діяльності підприємства на екологічну ситуацію та зайнятість у регіоні, а також іншу інформація щодо виробничої діяльності підприємства пропонується здійснити реструктуризацію відкритого акціонерного товариства «***».

Під реструктуризацією підприємства слід розуміти здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Виходячи з проаналізованих вище передумов та вимог діючого законодавства пропонується здійснити наступні організаційно-економічні заходи в межах процедури санації:

1 етап: розділення існуючого майна на дві частини.

Перша частина, це майно, яке відкрите акціонерне товариство «***» шляхом виділення вкладає статутним внеском до відкритого акціонерного товариства АТ-1 та АТ-2.

Загальна вартість цього майна складає 4298923 грн. Друга частина, це майно, яке підлягає реалізації згідно програми реалізації майна підприємства банкрута. Загальна вартість цього майна складає 4254563 грн.

2 етап: залучення стратегічних інвесторів (далі інвестор 1 і інвестор 2), як співзасновників АТ-1 і АТ-2. Розподіл статутного фонду між засновниками буде здійснюватися в наступній пропорції:

АТ-1 50% акцій ВАТ «***»,
50% акцій стратегічного інвестора 1.

АТ-2 50% акцій ВАТ «***»,
50% акцій стратегічного інвестора 2.

У вартісному вираженні статутний фонд АТ-1 складає 5 227 900 грн, а статутний фонд АТ-2 — 3 369 946 грн.

Внесок інвесторів здійснюється в наступному виді:

- частково ремонтні і відбудовні роботи з доведення устаткування й споруд, переданих ВАТ «***» до стану, придатного для їхньої експлуатації;
- частково — у виді коштів і інших оборотних активів і інтелектуальної власності.

АТ-1 планує в 2004 році випускати навісне устаткування ТЕБ-027, ТЕ-25, 151Д-1, а АТ-2 — візки спекательні для коксохімічних заводів. Найближчим часом планується освоїти випуск нових видів продукції.

Доти, поки знову створювані АТ-1 і АТ-2 не будуть забезпечені власними оборотними коштами в розмірі достатньому для розширеного відтворення, інвестори передбачують надання товарного кредиту на поповнення оборотних коштів АТ-1 і АТ-2. Крім того, інвестори беруть на себе зобов'язання забезпечити новостворювані підприємства АТ-1 та АТ-2 усіма необхідними ліцензіями шляхом передачі їм уже наявних в інвестора ліцензій і покупки нових.

Важливим напрямом виробничої реструктуризації підприємства є *перепрофілювання його виробництва*.

Аналіз показав, що в сучасних умовах господарювання у підприємства не має ринків збуту. Основні споживачі будівельних машин, обладнання, а також різноманітних металевих виробів та інструментів, що вироблялися підприємством, знаходяться на території республік колишнього СРСР. Розпад господарських стосунків призвів до того, що на сучасному етапі місткість ринку збуту продукції підприємства скоротилась до мінімуму. На національному ринку продукція підприємства попиту не має. Відсутність ринків збуту продукції призвела до того, що в 2003 році підприємство використовує лише 8,5% своєї виробничої потужності.

У зв'язку з цим, необхідна розробка та здійснення заходів щодо перепрофілювання виробництва підприємства, орієнтованого на випуск нової конкурентоспроможної продукції та пошук нових ринків збуту цієї продукції.

Уже в 2004 році планується виробництво нової продукції підприємствами, створеними в процесі реструктуризації, за напрямками: виробництво обладнання для шляхових та землерийних машин, виробництво обладнання для металургійної промисловості.

Перелік продукції, що пропонується виробляти підприємством АТ-1:

- навісне обладнання до екскаватору ТЕБ-027;
- навісне навантажувальне обладнання ТО-25;
- навісне бульдозерне обладнання 151 Д-1.

Потенційними споживачами цієї продукції є машинобудівні та ремонтні підприємства України.

Перелік продукції, що пропонується виробляти підприємством АТ-2:

- візок спекательний 1702.00.000 (ринок збуту – Кривий Ріг);
- візок спекательний 6404.000 (ринок збуту – Дніпродзержинськ);
- візок спекательний 6404.000 (ринок збуту – Авдіївка);
- візок спекательний (ринок збуту – Запоріжжя).

Для випуску нових видів продукції підприємство має відповідну технічну базу, а також нові розробки у цієї галузі.

У перспективі планується освоєння та виробництво нових видів продукції перспективних напрямів, а саме іншого обладнання для

металургійної промисловості, нестандартного обладнання та метало-конструкцій, теплообмінного обладнання. Крім того, підприємство АТ-1 планує випуск у перспективі екскаваторів ТЕБ-027.

Одночасно з виробництвом нової продукції планується відмова від виробництва нерентабельних видів продукції підприємства (бульдозери, навантажувачі). Необхідність цього обумовлена відсутністю колишніх ринків збуту, які вважаються традиційними для підприємства, та відсутністю попиту на цю продукцію на національному ринку. Закриття нерентабельних виробництв необхідне для покращання фінансового стану новоутворених підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності, підвищення ефективності використання їх виробничих потужностей.

Аналіз показав, що низькі показники платоспроможності обумовлені відсутністю у підприємства ресурсів для погашення зобов'язань у короткостроковому та довгостроковому періоді. Важливим напрямом подолання цієї негативної тенденції є продаж майна та основних засобів підприємства. Запропонована схема продажу майна підприємства-боржника наведена в табл. 4.1.

Загальна вартість майна та основних засобів підприємства становить 8553,484 тис. грн. У процесі експертної оцінки вартість май-

Таблиця 4.1

Продаж майна та основних засобів підприємства

Найменування	Вартість майна всього за експертною оцінкою, грн	Вартість майна на продаж	
		у грн	у % до загальної вартості майна
Нерухомість	1470294	655853	44,6
Обладнання	4275612	994518	23,2
Споруди	681887	478501	70,2
Незавершене будівництво	135481	135481	100,0
Продукція на складі	1597619	1597619	100,0
Табір	294184	294184	100,0
Житло	98407	98407	100,0
Разом	8553484	4254563	49,7

на та основних фондів підприємства було знижено у порівнянні з їхньою балансовою вартістю.

Зниження вартості майна та основних засобів підприємства обумовлено необхідністю підвищення їх привабливості перед потенційними покупцями. Так, вартість обладнання становить на 80% ціну металолому. Вартість 1 м² нерухомості — менш, ніж 14 грн/м². Продукція на складі була уцінена в середньому на 25%.

Вартість майна підприємства знижена, але є достатньо високою.

Пропонується реалізація майна та основних засобів на суму 4254,563 тис. грн, що становить 49,7% загальної експертної вартості майна. З урахуванням необхідності швидкої реалізації майна та основних засобів, фактичний обсяг продажу майна буде нижче, ніж запланований. Крім того, ринкова вартість об'єктів житлового фонду, споруджень та незавершеного будівництва за умови низького попиту є значно нижче, ніж експертна оцінка їх вартості. З метою підвищення вірогідності результату продажу майна пропонується зменшити рівень очікуваного доходу від продажу частки майна на 45%.

Прогнозний обсяг виручки від реалізації майна та основних засобів становить 2340,0 тис. грн.

Це дозволить підприємству отримати додаткові оборотні кошти.

Виручку від реалізації майна планується направити на погашення боргів перед кредиторами підприємства-боржника.

Потенційними покупцями майна та основних засобів підприємства вважаються знов створені підприємства АТ-1 та АТ-2 та треті особи.

Важливим напрямом оперативної реструктуризації є оптимізація чисельності персоналу.

Загальна чисельність працівників підприємства «***» на момент складання плану санації становить 431 чол.

Скорочення чисельності працівників у зв'язку з реструктуризацією підприємства-боржника не планується. Пропонується працевлаштування усіх працівників на новоутворених підприємствах.

Вихід на заплановані показники виробництва та реалізації продукції цих підприємств дозволить створити на їх базі нові робочі місця.

Необхідність створення додаткових робочих місць обумовлено характером виробництва. На підприємстві-боржнику гостро стоїть проблема відсутності кваліфікованих робітників, пов'язаних з основним виробництвом, та фахівців технічного профілю.

Реструктуризація підприємства надає можливість створення привабливих умов для залучення висококваліфікованих спеціалістів для роботи на знов створених підприємствах.

Здійснення наведених організаційно-економічних заходів з виробничої реструктуризації дозволить перетворити «***» з неплатоспроможного підприємства у два підприємства з позитивний платіжним балансом, що у перспективі надає можливість провести повний розрахунок по всім визнаним боргам.

4.2. Заходи з фінансової реструктуризації

Одним із заходів проведення фінансової реструктуризації підприємства є погашення (ліквідація) дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість відображається в балансі за чистою реалізаційною вартістю на дату балансу, що дорівнюється дебіторській заборгованості за продукцію та товари за вирахуванням резерву сумнівних боргів. Резерв сумнівних боргів з дебіторської заборгованості за продукцію та товари встановлено в розмірі 4% від суми заборгованості понад одного року. Чиста реалізаційна вартість дебіторської заборгованості ВАТ «***» за товари, роботи та послуги, яка підлягає погашенню складає 829,4 тис. грн.

Станом на 01.10.2003 року найбільшу дебіторську заборгованість мають постачальники:

- ТОВ «Азовмашпром» – 225138,9 грн;
- ТОВ «Глобал трейд» – 125160,00 грн;
- ЖКО ВАТ «Шляхмах» – 398097,90 грн;
- ВАТ «ХТЗ» – 30395,47 грн;
- ГК ДЕП – 50255,76 грн;
- УКС Горвиконкому – 30395,47 грн;
- ПП «Азовпром» – 15476,42 грн;
- ТОВ «Укрспецмаш» – 21525,08 грн;
- ПП Сафошин А.М. – 11417,85 грн;
- ТОВ «Азовресурс» – 11606,69 грн;
- ТОВ ЮМК – 88879,88 грн;
- та інші.

З метою зменшення термінів погашення дебіторської заборгованості, необхідно впродовж другого кварталу 2004 року оформити позикові документи за усіма дебіторами. При цьому слід зазначити,

що майже всі дебітори являються платоспроможними і мають можливість погасити заборгованість. Ця заборгованість повинна бути погашеною впродовж року, з метою обминути появу строку позикової давності.

На основі цього є очевидним, що ліквідація дебіторської заборгованості дозволить отримати додаткові джерела грошових коштів і зменшити заборгованість підприємства перед кредиторами.

З метою недопущення збільшення дебіторської заборгованості необхідно ввести контроль з боку керуючого санацією за фінансовою діяльністю підприємства. Бухгалтерія сумісно з юрисконсультом повинна підготувати і заключити обґрунтовані, включаючи в собі взаємовигідні форми розрахунків договори з підприємствами — постачальниками й споживачами. Мінімізувати, по можливості, бартерні операції і вексельні розрахунки із споживачами товарів, робіт, послуг, які мали місце протягом 2003 року, не допускати відправлення продукції клієнтам, які мають непогашені в строк заборгованості за надані послуги.

4.3. Зобов'язання інвестора про погашення частини боргу шляхом переведення на нього боргу та його відповідальність за невиконання взятих на себе обов'язків

Інвестори беруть на себе зобов'язання із забезпечення дієздатності новостворюваних підприємств АТ-1 і АТ-2. Ефективна робота підприємств дозволить ліквідувати, що залишилася після реалізації майна й передачі частини акцій кредиторську заборгованість у плинні 5 років.

Заставою виконання узятих на себе зобов'язань інвесторами будуть служити самі новостворювані підприємства, оскільки вже при їхньому створенні стратегічний інвестор вкладає кошти, що дозволяють збільшити вартість переданого ВАТ «***» майна.

У випадку ж передачі частини акцій АТ-1 і АТ-2 кредиторам вони самі зможуть впливати на процеси погашення кредиторської заборгованості.

Крім того, інвестори беруть на себе зобов'язання з викупу майна, що не реалізовано ВАТ «***».

4.4. Інші заходи щодо відновлення платоспроможності

Іншими заходами відновлення платоспроможності ВАТ «***» є передача соціально-культурних об'єктів і житлового фонду до комунальної власності. До основних соціально-культурних об'єктів ВАТ «***» належить табір. Реалізаційна вартість цього об'єкту складає 294184 грн. До основних об'єктів житлового фонду належить:

- споруди;
- житло.

Реалізаційна вартість споруд складає 478 501 грн, а житла — 98 407 грн.

Передача соціально-культурних об'єктів і житлового фонду до комунальної власності дозволить новоствореним підприємствам отримати додаткові грошові кошти, зменшити заборгованість і витрати на обслуговування майна, яке знаходиться на балансі підприємств. Але, слід зазначити, що в майбутньому табір буде викуплено одним із створених підприємств.

5. Результати проведеної санації та її соціальні наслідки

5.1. Погашення кредиторської заборгованості за рахунок відновлення процесу виробництва

Для погашення кредиторської заборгованості в сумі 6598,365 тис. грн, у тому числі по заробітній платі, пенсійному фондові, бюджетові, планується виконання наступних заходів.

Протягом першого року процесу реструктуризації будуть отримані кошти від погашення дебіторської заборгованості в сумі 829,4 тис. грн. Далі реалізація майна ВАТ «***», яке продається, дасть надходження в сумі 2340,0 тис. грн.

Сума кредиторської заборгованості, що залишилася — 3428,965 тис. грн може бути погашена двома шляхами:

1-й варіант: на всю суму заборгованості, що залишилася, кредитори одержують акції новостворених підприємств АТ-1 та АТ-2 з пакету акцій, що належить ВАТ «***» (частка ВАТ «***» оцінюється приблизно в 4,3 млн грн).

2-й варіант: у випадку відмови кредиторів в одержанні акцій новостворених підприємств, частина кредиторської заборгованості, що залишилася, буде погашатися за рахунок чистого прибутку,

Таблиця 5.1
План отримання чистого прибутку від діяльності АТ-1 та АТ-2 за II кв. 2004 року

Показники	Акціонерне товариство - 1				Акціонерне товариство - 2				Разом за II кв. 2004	
	НО до ТЕБ-027 (50 од.) на однінціо на весь обсяг	НО до ТО-25 (16 од.) на однінціо на весь обсяг	на однінціо	на однінціо обсяг	ТС 1702.000 (45 од.) на однінціо на весь обсяг	ТС 6404.00 Ав (77 од.) на однінціо на весь обсяг	на однінціо на весь обсяг	на однінціо на весь обсяг		
Сировина та матеріали	4845,31	242265,5	5250,7	84011,2	1765	28240	180379,35	3060,05	235623,85	770519,9
ТЗВ на матеріали	484,53	24226,5	525,07	8401,12	176,5	2824	18037,8	306,01	23562,77	77052,19
знос інструментів	290,72	14536	315,04	5040,64	105,9	1694,4	240,51	10822,95	183,6	14137,2
Напівфабрикати, комплектуючі	0	0	250	4000	8	128	47356,65	1112,93	85695,61	137180,26
ТЗВ на напівфабрикати	0	0	10	160	0,32	5,12	42,09	1894,05	44,52	3428,04
Виходи зворотні	273,33	13666,5	188,49	3015,84	31,89	510,24	77,04	3466,8	65,73	5061,21
Паливо та енергія	247,67	12383,5	238,32	3813,12	86,16	1378,56	157,68	7095,6	137,69	10602,13
Виробничі витрати	5594,9	279745	6400,64	102410,24	2109,99	33759,84	5824,88	262119,6	4779,07	367988,39
З/л основних робочих	2888	144400	505	8080	390	6240	729,18	32813,1	555,75	42792,75
З/л допоміжних	150	7500	50,5	808	33,1	561,6	72,92	3281,4	55,58	4279,66
Робочих										
Відрахування на соц. заходи	649,28	32464	219,7	3515,2	168	2688	315,63	14203,35	240,56	18523,12
Експлуатація обладнання	3325,67	166283,5	581,53	9304,48	449	7184	832,67	37470,15	634,63	48866,51
Загально-виробничі витрати	1653,76	82788	289,53	4632,48	223,6	3577,6	414,57	18655,65	315,97	24329,69
Інші виробничі витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Виробнича собівартість	14263,61	713180,5	8046,9	128750,4	3375,69	54011,04	8189,85	368543,25	6581,56	506780,12
Адміністративні витрати	6053,28	302664	1058,49	16935,84	817,44	13079,04	1515,61	68202,45	115,13	8865,01
Затрати на збут	55,63	2781,5	31,38	502,08	13,17	210,72	28,62	1287,9	23	1771
Огтова ціна без ПДВ	23333,33333	116666,667	12500	200000	5000	80000	11666,67	525000,15	10916,66667	840583,3333
ПДВ	4666,666667	233333,3333	2500	40000	1000	16000	2333,33	104999,85	2183,333333	168116,6667
Огтова ціна з ПДВ	28000	1400000	15000	240000	6000	96000	14000	630000	13100	1008700
Підаток на прибуток	2960,813333	148040,6667	3363,23	53811,68	793,7	12699,2	1932,59	86966,35	4196,976667	323167,2033
Чистий прибуток	888,244	44412,2	1008,969	16143,504	238,11	3809,76	579,777	26089,965	1259,093	96950,161
Чистий прибуток	2072,569333	103628,4667	2354,261	37668,176	555,59	8889,44	1352,813	60876,583	2937,883667	226217,0423

Таблиця 5.2
План отримання чистого прибутку від діяльності АТ-1 та АТ-2 за III кв. 2004 року

Показники	Акціонерне товариство - 1										Акціонерне товариство - 2										Разом за III кв. 2004 р.										
	НО до ТЕБ-027 (50 од.)					НО до ТО-25 (16 од.)					НВО до 15Д(16од.)					ТС 1702,000 (45)						ТС 6404,00 Ав (32)					ТС Зап (45)				
	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг		на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг						
Сировина та матеріали	4845,31	242265,50	5250,70	84011,20	1765,00	28240,00	4008,43	180379,35	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60	3060,05	97921,60					
ТЗВ на матеріали	484,53	24226,50	525,07	8401,12	176,50	2824,00	400,84	18037,80	306,01	9792,32	306,01	9792,32	306,01	9792,32	306,01	9792,32	306,01	9792,32	306,01	9792,32	306,01	9792,32	306,01	9792,32	306,01	9792,32					
Знос інструментів	290,72	14536,00	315,04	5040,64	105,90	1694,40	240,51	10822,95	183,60	5875,20	183,60	5875,20	183,60	5875,20	183,60	5875,20	183,60	5875,20	183,60	5875,20	183,60	5875,20	183,60	5875,20	183,60	5875,20					
Напівфабрикати, комплектуючі	0,00	0,00	250,00	4000,00	8,00	128,00	1052,37	47356,65	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76	1112,93	35613,76					
ТЗВ на напівфабрикати	0,00	0,00	10,00	160,00	0,32	5,12	42,09	1894,05	44,52	1424,64	44,52	1424,64	44,52	1424,64	44,52	1424,64	44,52	1424,64	44,52	1424,64	44,52	1424,64	44,52	1424,64	44,52	1424,64					
Виходи зворотні	273,33	13666,50	188,49	3015,84	31,89	510,24	77,04	3466,80	65,73	2103,36	65,73	2103,36	65,73	2103,36	65,73	2103,36	65,73	2103,36	65,73	2103,36	65,73	2103,36	65,73	2103,36	65,73	2103,36					
Паливо та енергія	247,67	12383,50	238,32	3813,12	86,16	1378,56	157,68	7095,60	137,69	4408,08	137,69	4408,08	137,69	4408,08	137,69	4408,08	137,69	4408,08	137,69	4408,08	137,69	4408,08	137,69	4408,08	137,69	4408,08					
Виробничі витрати	5594,90	279745,00	6400,64	102410,24	2109,99	33759,84	5824,88	262419,60	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24	4779,07	152930,24					
З/п основних робочих	2888,00	144400,00	505,00	8080,00	390,00	6240,00	729,18	32813,10	555,75	17784,00	555,75	17784,00	555,75	17784,00	555,75	17784,00	555,75	17784,00	555,75	17784,00	555,75	17784,00	555,75	17784,00	555,75	17784,00					
З/п допоміжних робочих	150,00	7500,00	50,50	808,00	35,10	561,60	72,92	3281,40	55,58	1778,56	55,58	1778,56	55,58	1778,56	55,58	1778,56	55,58	1778,56	55,58	1778,56	55,58	1778,56	55,58	1778,56	55,58	1778,56					
Відрахування на соц. заходи	649,28	32464,00	219,70	3515,20	168,00	2688,00	315,63	14203,35	240,56	7697,92	240,56	7697,92	240,56	7697,92	240,56	7697,92	240,56	7697,92	240,56	7697,92	240,56	7697,92	240,56	7697,92	240,56	7697,92					
Експлуатація обладнання	3325,67	166283,50	581,53	9304,48	449,00	7184,00	832,67	37470,15	634,63	20308,16	634,63	20308,16	634,63	20308,16	634,63	20308,16	634,63	20308,16	634,63	20308,16	634,63	20308,16	634,63	20308,16	634,63	20308,16					
Загально-виробничі витрати	1655,76	82788,00	289,53	4632,48	223,60	3577,60	414,57	18655,65	315,97	10111,04	315,97	10111,04	315,97	10111,04	315,97	10111,04	315,97	10111,04	315,97	10111,04	315,97	10111,04	315,97	10111,04	315,97	10111,04					
Інші виробничі витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
Виробнича собівартість	14263,61	713180,50	8046,90	128750,40	3375,69	54011,04	8189,85	368543,25	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92	6581,56	210609,92					
Адміністративні витрати	6053,28	302664,00	1058,49	16935,84	817,44	13079,04	1515,61	68202,45	115,13	3684,16	115,13	3684,16	115,13	3684,16	115,13	3684,16	115,13	3684,16	115,13	3684,16	115,13	3684,16	115,13	3684,16	115,13	3684,16					
Затрати на збут	55,63	2781,50	31,38	502,08	13,17	210,72	28,62	1287,90	23,00	736,00	23,00	736,00	23,00	736,00	23,00	736,00	23,00	736,00	23,00	736,00	23,00	736,00	23,00	736,00	23,00	736,00					
Оптова ціна без ПДВ	23333,33	116666,67	12500,00	200000,00	5000,00	80000,00	11666,67	525000,15	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33	10916,67	349333,33					
ПДВ	4666,67	233333,33	2500,00	400000,00	1000,00	160000,00	2333,33	104999,85	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67	2183,33	69866,67					
Оптова ціна з ПДВ	28000,00	1400000,00	15000,00	2400000,00	6000,00	960000,00	14000,00	6300000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00	13100,00	4192000,00					
Прибуток	2960,81	148040,67	3363,23	53811,68	793,70	12699,20	1932,59	86966,55	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25	4196,98	134303,25					
Податок на прибуток	888,24	44412,20	1008,97	16143,50	238,11	3809,76	579,78	26089,97	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98	1259,09	40290,98					
Чистий прибуток	2072,57	103628,47	2354,26	37668,18	555,59	8889,44	1352,81	60876,58	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28	2937,88	94012,28					

Таблиця 5.3
План отримання чистого прибутку від діяльності АТ-1 та АТ-2 за ІV кв. 2004 року

Показники	Акціонерне товариство - 1				Акціонерне товариство - 2				Разом за ІV кв. 2004 р.				
	НО до ТЕВ-027 (50 од.)		НО до ТО-25 (18 од.)		НБО до 151Д-1 (18 од.)		ТС 1702.000 (46)			ТС 6404.00 Ав (66)		ТС Зап (45)	
	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг		на одиницю	на весь обсяг	на одиницю	на весь обсяг
Сировина та матеріали	4845,31	242265,50	5250,70	94512,60	1765,00	31770,00	4008,43	184387,78	3060,05	201963,30	3060,05	137702,25	892601,43
ТЗВ на матеріали	484,53	24226,50	525,07	9451,26	176,50	3177,00	400,84	18438,64	306,01	20196,66	306,01	13770,45	89260,51
знос інструментів	290,72	14536,00	315,04	5670,72	103,90	1906,20	240,51	11063,46	183,60	12117,60	183,60	8262,00	53555,98
Напівафабрикати, ком-плектуючи	0,00	0,00	250,00	4500,00	8,00	144,00	1052,37	48409,02	112,93	73453,38	112,93	50081,85	176588,25
ТЗВ на напівафабрикати	0,00	0,00	10,00	180,00	0,32	5,76	42,09	1936,14	44,52	2938,32	44,52	2003,40	7063,62
Відходи зворотні	273,33	13666,50	188,49	3392,82	31,89	574,02	77,04	3543,84	65,73	4338,18	65,73	2957,85	28473,21
Паливо та енергія	247,67	12383,50	238,32	4289,76	86,16	1530,88	157,68	7253,28	137,69	9087,54	137,69	6196,05	40761,01
Виробничі витрати	5594,90	279745,00	6400,64	115211,52	2109,99	37979,82	5824,88	267944,48	4779,07	315418,62	4779,07	215058,15	1231357,59
З/п основних робочих	2888,00	144400,00	505,00	9090,00	390,00	7020,00	729,18	33542,28	555,75	36679,50	555,75	255740,53	
З/п допоміжних робо-чих	150,00	7500,00	50,50	909,00	35,10	631,80	72,92	3354,32	55,58	3668,28	55,58	2501,10	18564,50
Відрахування на соц. заходи	649,28	32464,00	219,70	3954,60	168,00	3024,00	315,63	14518,98	240,56	15876,96	240,56	10825,20	80663,74
Експлуатація облад-нання	3325,67	166283,50	581,53	10467,54	449,00	8082,00	832,67	38302,82	634,63	41885,58	634,63	28558,35	293579,79
Загально-виробничі витрати	1655,76	82788,00	289,53	5211,54	223,60	4024,80	414,57	19070,22	315,97	20854,02	315,97	14218,65	146167,23
Інші виробничі витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Виробнича собівартість	14263,61	713180,50	8046,90	144844,20	3375,69	60762,42	8189,85	376733,10	6581,56	434382,96	6581,56	296170,20	2026073,38
Адміністративні витра-ти	6053,28	302664,00	1058,49	19052,82	817,44	14713,92	1515,61	69718,06	115,13	7598,58	115,13	5180,85	418928,23
Заграти на збут	55,63	2781,50	31,38	564,84	13,17	237,06	28,62	1316,52	23,00	1518,00	23,00	1035,00	7452,92
Оптова ціна без ПДВ	23333,33	1166666,67	12500,00	225000,00	5000,00	90000,00	11666,67	536666,82	10916,67	720500,00	10916,67	491250,00	3230083,49
ПДВ	4666,67	233333,33	2500,00	45000,00	1000,00	18000,00	2333,33	107333,18	2183,33	144100,00	2183,33	98250,00	646016,51
Оптова ціна з ПДВ	28000,00	1400000,00	15000,00	270000,00	6000,00	108000,00	14000,00	644000,00	13100,00	864600,00	13100,00	589500,00	3876100,00
Прибуток	2980,81	148040,67	3363,23	60538,14	793,70	14286,60	5889,14	4196,98	27700,46	4196,98	27700,46	188863,95	777628,96
Податок на прибуток	888,24	44412,20	1008,97	18161,44	238,11	4285,98	579,78	26669,74	1259,09	83100,14	1259,09	56659,19	233288,69
Чистий прибуток	2072,57	103628,47	2354,26	42376,70	555,59	10000,62	1352,81	62229,40	2937,88	193900,32	2937,88	132204,77	544340,27

Таблиця 5.4
Прогноз чистого прибутку підприємств АТ-1 та АТ-2 з урахуванням росту виручки від реалізації, зміни собівартості в площі 5 років для цілей формування додаткових джерел погашення кредиторської заборгованості

Показники	2004		2005		2006		2007		2008		За 5 років загалом
	АТ-1	АТ-2	АТ-1	АТ-2	АТ-1	АТ-2	АТ-1	АТ-2	АТ-1	АТ-2	
Виробничі витрати	1264766,50	2058637,23	1448157,64	2357130,63	1592973,41	2592853,59	1688551,81	2748424,81	1789864,92	2913330,30	20454699,83
З/п основних та допом.робочих	504730,00	271088,05	580439,50	311751,26	667505,43	358513,95	780981,35	419461,32	913748,18	490769,74	5298988,76
Відрахування на соц.заходи	116777,00	106674,08	134293,55	122675,19	154437,58	141076,47	180691,97	165059,47	211408,61	193119,58	1526214,51
Експлуатація об'єктів	550377,00	281420,07	577895,85	295491,07	618348,56	316175,45	649265,99	331984,22	681729,29	348583,43	4651270,93
Загальновиробничі витрати	274020,50	140113,57	306902,96	156927,20	322248,11	164773,56	328693,07	168069,03	335266,93	171430,41	2368445,34
Інші виробничі витрати	0,00	0,00	45243,12	54123,24	71526,23	125451,23	72956,75	127960,25	74415,89	130519,46	702166,15
Виручка собівартість	2710671,00	2857933,00	3092902,62	3298107,56	3427039,31	3698844,25	3701140,94	3960959,10	4006434,81	4247752,92	35001785,51
Адміністративні витрати	1001788,50	236632,41	958563,23	984562,15	995451,25	987451,59	1030292,04	1022012,40	1066352,27	1057782,83	9340888,66
Затрати на збут	10572,00	9987,32	7584,23	10254,23	5487,52	9451,20	7895,25	4598,24	8541,25	9548,23	83919,47
Інші витрати	0,00	0,00	54125,20	32451,20	59485,45	54129,20	45745,85	41256,24	25451,89	15874,54	328519,57
Чистий дохід від реалізації	4375000,00	4813333,64	5031250,00	5776000,36	5534375,00	6064800,38	5811093,75	6368040,40	6101648,44	6686442,42	56561984,39
ЦДВ	875000,00	962665,91	1006250,00	1155200,07	1106875,00	1212960,08	1162218,75	1273608,08	1220329,69	1337288,48	11312396,06
Виручка від реалізації з ЦДВ	5250000,00	5776000,00	6037500,00	6931200,44	6641250,00	7277760,46	6973312,50	7641648,48	7321978,13	8023730,91	67874380,91
Прибуток	651968,50	1708780,91	918074,72	1450625,22	1046911,47	1314924,15	1026019,66	1338214,43	994868,22	1355483,90	11808871,18
<i>Податок на прибуток</i>	195590,55	512634,27	275422,42	435187,57	314073,44	394477,24	307805,90	401764,33	298460,47	406645,17	3524061,35
Чистий прибуток	456377,95	1196146,63	642652,30	1015437,66	732838,03	920446,90	718213,76	937450,10	696407,75	948838,73	8264809,82
<i>Повернення кредиторської заборгованості</i>		826262,292		829044,98		826642,465		827831,932		119183,71	3428965,38

одержуваного від фінансово-господарської діяльності АТ-1 та АТ-2 у частині, що належить ВАТ «***». Нижче наводиться прогноз фінансових результатів діяльності знову створюваних підприємств АТ-1 та АТ-2 на 5 років, з урахуванням росту обсягу виробництва, зміни цін і виробничих витрат (табл. 5.1, 5.2, 5.3, 5.4).

За умови отримання чистого прибутку по двом підприємствам у вищепредставленому обсязі, ВАТ «***» поверне борги до другої половини 2008 року.

В наслідок запропонованих заходів вся кредиторська заборгованість ВАТ «***» буде погашатися протягом 5 років. Графік погашення кредиторської заборгованості представлено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Графік погашення кредиторської заборгованості ВАТ «*»**

Джерела ресурсів для погашення кредиторської заборгованості	Термін погашення кредиторської заборгованості				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Погашення дебіторської заборгованості	829400	–	–	–	–
Продаж майна та основних засобів	2340000	–	–	–	–
Надходження від фінансово-господарської діяльності	826262,29	829044,98	826642,46	827831,93	119183,71
Всього	39985662,2	829044,98	826642,46	827831,93	119183,71

Таким чином, запропоновані заходи дозволять за 5 років погасити кредиторську заборгованість ВАТ «***». Слід зазначити, що при цьому основна доля заборгованості (61%) буде погашена у перший рік.

У першу чергу планується погашення заборгованості з оплати праці та кредиторської заборгованості перед бюджетом.

Прогнозування грошових потоків на період 2005–2008 рр. відбувалося з урахуванням наступних чинників зростання обсягу прибутку:

- збільшення виручки від реалізації на 15% у 2005 році, 10% у 2006 році, 5% у 2007–2008 рр. У свою чергу, зріст виручки від реалізації відбудеться за умови розширення обсягу виробництва.

- зменшення питомої ваги умовно-постійних витрат (адміністративні, витрати на збут та інші витрати) у собівартості продукції за рахунок росту обсягів виробництва.

Чинниками, які зменшували очікуваний прибуток є зростання середньої заробітної плати, кількості робітників та надходжень у бюджет за рахунок пожвавлення фінансових потоків, прискорення оборотності обігових коштів і т.ін.

Розподіл суми боргів між двома підприємствами протягом аналізованого періоду представлено в табл. 5.6.

Залишок чистого прибутку стратегічного інвестора після повернення частки кредиторської заборгованості у розмірі відповідним до пакету акцій за 5 років становить 4835844,44 грн. Ці кошти інвестор може спрямовувати на технічне переоснащення виробництва, дослідження ринку, розробку нових видів перспективної продукції машинобудівного профілю для вітчизняних галузей економіки.

5.2. Підвищення оплати праці

Важливим позитивним наслідком реструктуризації підприємства «***» є отримання соціального ефекту, що буде відображено у підвищення оплати праці основних та допоміжних робітників, а також адміністративного персоналу. Середня заробітна плата на ВАТ «***» у 2003 році становила 338 грн. В наслідок фінансового оздоровлення вже в 2004 році планується підвищення середньомісячної заробітної плати працівників новостворених підприємств до 388 грн, тобто на 15%.

Прогноз функціонування підприємств АТ-1 та АТ-2 дозволяє і в перспективі отримати можливість подальшого зростання заробітної плати працівників у середньому на 15–20% за рік. Ця тенденція надає можливість за найближчі 5 років (до 2008 року) підвищити заробітну плату працівників майже у 2 рази. Зростання оплати праці обумовлено оживленням попиту на продукцію, можливістю виходу на нові ринку збуту, ростом обсягу виробництва продукції та скороченням постійних витрат у валових витратах підприємств.

Підвищення оплати праці працівників виступає важливим мотиваційним фактором. Зростання заробітної плати створює умови щодо зростання привабливості праці на утворених підприємствах.

Крім того, підвищення оплати праці на новостворених підприємствах позитивно вплине на платоспроможність населення міста через

Таблиця 5.6
Розподіл боргів ВАТ «*» між знов створюваними підприємствами А-1 та АТ-2 відповідно до розміру очікуваних чистих прибутків**

	II кв.	III кв.	IV кв.	за 2004 рік	за 2005 рік	за 2006 рік	за 2007 рік	за 2008 рік	За 5 років
Чистий прибуток АТ-1	150186,08	150186,08	156005,78	456377,95	642652,30	732838,03	718213,7649	696407,75	3246489,80
Чистий прибуток АТ-2	287093,63	520718,52	388334,49	1196146,63	1015437,66	920446,90	937450,0982	948838,73	5018320,03
Разом	437279,71	670904,61	544340,27	1652524,58	1658089,96	1653284,93	1655663,86	1645246,49	8264809,82
в.т.ч.									
кредиторам ВАТ «***»	218639,86	335452,30	272170,13	826262,29	829044,98	826642,47	827831,93	119183,71	3428965,38
від АТ-1	75093,04	75093,04	78002,89	228188,98	321326,15	366419,01	359106,88	50756,77	1325797,80
від АТ-2	143546,81	260359,26	194167,24	598073,32	507718,83	460223,45	468725,05	68426,94	2103167,59
Залишок прибутку у страт. інвесторів	71773,41	130179,63	97083,62	826262,29	829044,98	826642,47	827831,93	1526062,78	48335844,44
у АТ-1	109319,93	167726,15	136085,07	228188,98	321326,15	366419,01	359106,88	645650,98	1920692,00
у АТ-2	37546,52	37546,52	39001,45	598073,32	507718,83	460223,45	468725,05	880411,79	2915152,44

те, що підвищить споживчу здібність працівників цих підприємств. Очікується, що це позитивно відобразиться на стані економіки міста в цілому.

5.3. Створення нових робочих місць

Утворення двох нових підприємств дозволить зберегти всі робочі місця. Усіх працівників ВАТ «***» планується працевлаштувати на АТ-1 та на АТ-2. Завдяки росту обсягу виробництва в 2004–2005 роках, а також освоєнню виробництва нових видів продукції виникає можливість збільшення чисельності робочих місць у 2 рази за період до 2008 року.

До реструктуризації на підприємстві ВАТ «***» гостро стояла проблема залучення кваліфікованих спеціалістів. Підвищення привабливості умов праці, насамперед, зростання оплати праці, надає можливість очікування притоку висококваліфікованих фахівців у галузі машинобудування, що дозволить укомплектувати вакантні посади на підприємстві. Підвищення рівня кваліфікації кадрів підприємств, у свою чергу, позитивно вплине на якість продукції, що виробляється ними, дозволить підвищити рівень її конкурентоспроможності.

5.4. Подальше надходження до Державного бюджету коштів від працюючих підприємств

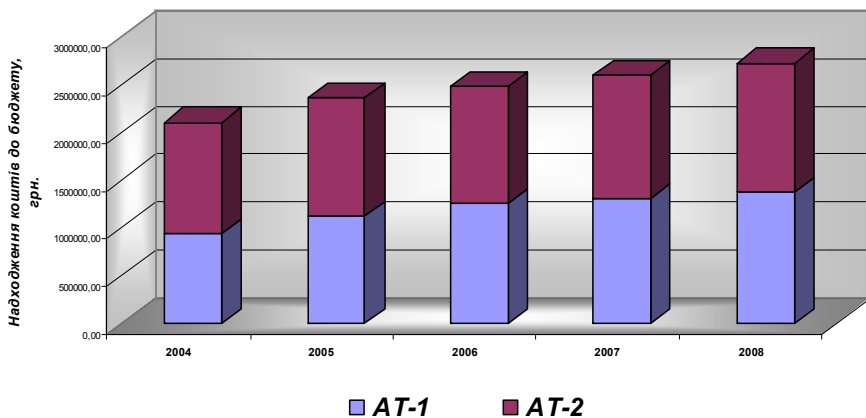
Нормальне функціонування підприємств, утворених у наслідок санації, дозволить збільшити обсяг виплат до бюджетів різних рівнів. За період з квітня по грудень 2004 р. заплановано надходження до Державного бюджету у розмірі 2104,6 тис. грн, що на 1642,2 тис. грн чи на 455% вище, ніж у попередньому 2003 році.

У вказаній сумі 56% складає податок на додану вартість, 34% — податок на прибуток підприємства.

У зв'язку зі зростанням оплати праці на підприємствах очікується зростання надходжень до Пенсійного фонду та зростання обсягу податку на доходи фізичних осіб.

У подальшому планується щорічне зростання суми виплат у зв'язку з ростом виробництва та реалізації продукції утворених підприємств. Прогнозний обсяг надходжень до бюджету становить у 2005 році — 2370 тис. грн, у 2006 році — 2488 тис. грн, у 2007 році — 2604 тис. грн, у 2008 році — 2727 тис. грн.

Динаміка надходжень до державного бюджету коштів від працюючих підприємств наведена на мал. 5.1.



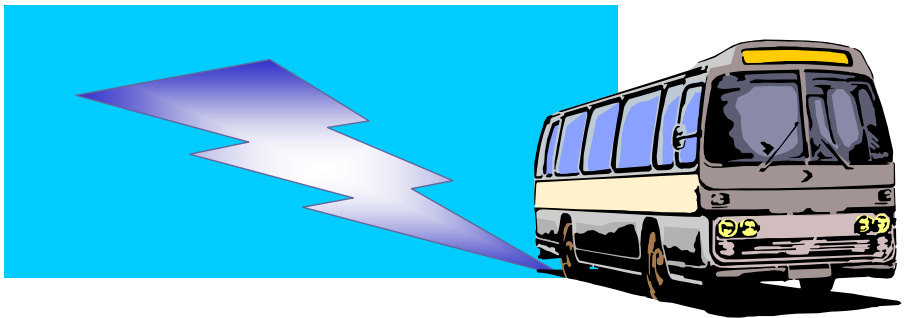
Мал. 5.1. Динаміка надходжень до державного бюджету коштів від працюючих підприємств

Функціонування новостворених підприємств дозволить підвищити доходну частину Державного бюджету, покращити соціально-економічний стан у регіоні.

Таким чином, можна зробити висновок, що здійснення санації ВАТ «***» згідно запропонованого плану дозволить розраховатись з усіма боргами підприємства, значно підвищити обсяг виробництва, заробітну плату працівників, зберегти існуючі та створити нові робочі місця, підвищити надходження до Державного бюджету, що суттєво змінить на краще соціально-економічне становище в місті.

**ПЛАН РЕОРГАНІЗАЦІЇ
на основі оцінки стану та
перспектив використання
електротранспорту
міста**

**(Комунальне підприємство
«ТРАНСПОРТ»)**



2005

ЗМІСТ

Вступ.

1. Необхідність реорганізації структури пасажирських перевезень КП «Транспорт».

2. Стисла характеристика комунального підприємства.

3. Економічний та фінансовий аналіз діяльності КП «Транспорт».

4. Аналіз причин погіршення роботи підприємства в структурі ринку транспортних послуг м. ***.

5. Організаційні заходи з операційної реструктуризації підприємства.

6. Стратегічний фінансовий план розвитку підприємства після операційної реструктуризації.

Висновки.

Вступ

Відповідно до статистичних досліджень в Україні існує 16 підприємств, що забезпечують тільки трамвайні перевезення, тільки тролейбусні — 27 підприємств, та трамвайно-тролейбусних — 17 підприємств. У підприємств, що мають трамвайне і тролейбусне депо, співвідношення доходів до витрат практично у два рази менше, ніж у підприємств, що утримують тільки тролейбуси.

Так, наприклад, тролейбусні підприємства в Артемівську, Сло-в'янську, Харцизьку мають відсоток співвідношення доходів до витрат, який складає відповідно 65%, 44% і 42%, а підприємства, що обслуговують і трамвай, і тролейбус: Єнакієве — 19%, Краматорськ — 24%, Горлівка — 9%, Маріуполь — 26%, *** — 13%.

Виробничо-господарська діяльність КП «Транспорт» ще раз підтверджує цю невтішну статистику.

Даним підприємством перевезено пасажирів у 2003 році — 220,0 тис. чол., пробіг при цьому — 232,6 тис. км, наповнюваність при цьому склала 0,95 чол./км. За умови, що для ефективної роботи підприємства використання посадкових місць повинне складати 75%, перевезення платних пасажирів у 2003 році повинно бути 5745 тис. чол.

У 2004 році перевезено пасажирів 327,8 тис. чол., пробіг — 301,8 тис. км., наповнюваність 1,09 чол./км. При 75%-му використанні посадкових місць перевезення повинне скласти — 8553 тис. чол. Підприємство для збереження свого виробничого потенціалу вимагає прийняття ряду серйозних заходів для реорганізації діяльності, перегляду стратегії і тактики керування, з урахуванням реалій транспортного ринку міста, критеріїв економічної ефективності й прибутковості, збереження соціальних стандартів обслуговування населення і високої якості послуг по перевезенню.

1. Необхідність реорганізації структури пасажирських перевезень КП «Транспорт»

Пропонований проект із реорганізації існуючої системи пасажирських перевезень передбачає реструктуризацію комунального підприємства «Транспорт» з урахуванням сформованої ситуації на

ринку транспортних послуг у місті ***, а також необхідності подолання фінансової кризи підприємства.

Проект спрямовано на найбільш повне задоволення потреб населення м. *** у пасажирських перевезеннях при одночасному зміцненні фінансового становища комунального підприємства.

Підприємство – заявник проекту – Комунальне підприємство «Транспорт».

Юридична адреса: 86133, Україна, Донецька обл., м. ***, вул. Волгоградська, 1. Тел.: (06232) 5-10-29.

Основна ідея проекту полягає в реорганізації структури пасажирських перевезень шляхом закриття трамвайного депо, припинення перевезень трамваями й розширення, за рахунок вивільнених коштів, тролейбусних і автомобільних перевезень.

Важливо відзначити, що реорганізація структури перевезень по видах транспорту (перехід на більш рентабельні з – них автомобільні, тролейбусні) повною мірою відповідає сучасним критеріям ефективного керування комунальним господарством і ніяким чином не погіршує соціальних стандартів обслуговування населення.

Перевезення автомобільним транспортом буде здійснюватися за маршрутами, паралельними маршрутам руху електротранспорту. Для цієї мети планується покупка автомобільної техніки, а саме – міський автобус «ПАЗ» – 4 од. за ціною 80 тис. грн.

Крім цього для збереження пільгових перевезень у повному обсязі за найбільш затребуваними маршрутами № 4 «Дитячий Світ – Даки», № 5 «Дитячий Світ – вул. Горностаївська» планується придбання 2 тролейбусів за ціною 600 тис. грн, що суттєво підвищить рентабельність роботи підприємства у найближчий період.

Важливо додати, що вживання зазначених заходів створить умови для подолання фінансової кризи в короткостроковий період і дозволить надалі вирішувати питання розширення транспортного парку силами підприємства без підтримки зовні.

Зазначена модифікація пасажирського авто- і електротранспорту відрізняється комфортабельністю і відповідає всім необхідним вимогам.

Реалізація даного проекту дозволить суттєво розширити обсяг послуг із перевезення пасажирів, знизити напруженість пасажироперевезень на найбільш насичених маршрутах руху в години інтенсивного пасажиропотоку (ранковий, вечірній час, вихідні дні).

З урахуванням цих особливостей будуть складені найбільш раціональні графіки руху автотранспортних засобів по маршрутах.

Оскільки у даний час підприємство виконує два види послуг по пасажирським перевезенням — перевезення пасажирів трамваєм і перевезення пасажирів тролейбусом — з метою операційної і фінансової реструктуризації підприємства необхідний перехід на новий вид перевезень — автомобільні, із розширенням перевезень тролейбусами при повному відмовленні від нерентабельного і надзвичайно збиткового виду пасажирських перевезень — перевезень трамваями.

Передбачається освоїти додатково наступний вид послуг — перевезення пасажирів міським автобусом «ПАЗ».

Для утримання й обслуговування створюваного автомобільного парку підприємство має необхідну матеріально-технічну базу.

У рамках даного проекту обґрунтовуються причини фінансової кризи підприємства, причини, за якими подальша робота з трамвайного руху здатна ще більш ускладнити роботу, затягти виробничу і фінансову кризу, привести до процедур банкрутства й санації.

2. Коротка характеристика комунального підприємства

Комунальне підприємство «Транспорт» зареєстровано виконавчим комітетом **** міської ради в 2002 році. Підприємство є власністю міської територіальної громади. Майно передане підприємству на правах повного господарського ведення й оперативного керування.

Організаційно-правова форма — комунальне підприємство.

Метою діяльності підприємства є надання платних послуг на перевезення пасажирів міським електро- і автотранспортом. Основним видом діяльності КП «Транспорт» на даний час є перевезення трамваями і тролейбусами жителів міста за встановленими **** міською Радою маршрутами руху і тарифами.

Джерелами формування майна й коштів підприємства є:

- доходи від надання платних послуг від перевезень населення міським електро- і автотранспортом, а також інших робіт і послуг відповідно до діючого законодавства України;
- дотація з бюджету на покриття збитків від надання послуг населенню з перевезень пільгової категорії міським електро- транспортом;

- кошти від надання інших платних послуг;
- кредити банків і інших кредиторів;
- капіталовкладення;
- безоплатні або благодійні пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- інші джерела фінансування, що не заборонені чинним законодавством України.

Матеріальна база підприємства:

- Трамвайне депо загальною площею 1852 кв. м. на 28 вагоно/місць.
- Тролейбусне депо площею 5220 кв. м. на 100 машино/місць.
- Будівля виробничого характеру 15 од.
- Тягові підстанції 5 одиниць загальною встановленою потужністю 8,1 тис. квт/год.
- Трамвайна лінія загальною довжиною 44,2 км.
- Тролейбусна лінія загальною довжиною 29,9 км.
- Трамвайні вагони 6 од.
- Тролейбусні вагони 14 од.

Вартість основних засобів підприємства за первісною вартістю складає 6721,4 тис. грн, за залишковою (на 01.04.2005 р.) — 5396,2 тис. грн.

Середній вік рухливого складу:

- трамваї — 14,3 роки зі ступенем зносу 66,0%;
- тролейбуси — 11 років, знос яких складає більш 57,0%.

На даний момент необхідне проведення капітального ремонту 3 од. трамваїв, 6 од. тролейбусів, 40 км контактної мережі і 40 км трамвайного шляху, а також потрібен середній ремонт 1 од. трамваїв і 2 од. тролейбусів.

Рух електротранспорту здійснюється за маршрутами:

Трамвайне сполучення: маршрут № 1 «з-д ЯКХЗ — 66 училище», довжиною 27,2 км; маршрут № 6 «д/п «Плеханівський» — вул. Маліновського» довжиною 14,5 км.

Тролейбусне сполучення: маршрут № 4 «д/п «Дитячий світ» — Даки» довжиною 16,0 км; маршрут № 5 «д/п «Дитячий світ» — вул. Горностаївська» довжиною 13,9 км. Накладення маршруту № 4 на маршрут № 5 — 1,7 км.

Прибутки підприємства формуються з:

- прибутку від основної діяльності;
- прибутку від реалізації виробничих запасів;
- прибутків від здачі приміщень в оренду;

- прибутків від надання послуг стороннім організаціям і підприємствам;
- фінансової підтримки міста;
- субвенції державного бюджету за відшкодування пільгового проїзду;
- прибутку від оприбуткування товарно-матеріальних цінностей у результаті ліквідації основних засобів;
- амортизації безоплатно отриманих основних засобів.

3. Економічний і фінансовий аналіз діяльності КП «Транспорт»

Економічний і фінансовий аналіз діяльності підприємства допоможе розібратися не тільки з причинами погіршення фінансового становища, але й створить передумови для пошуку шляхів виходу зі сформованої ситуації, що є важливим в умовах орієнтації підприємства на принципи самооплатності та довгострокового розвитку.

Доцільно окремо розглянути результати діяльності по трамвайному й тролейбусному напрямках з урахуванням пропонованих заходів реорганізаційного характеру — припинення роботи трамваїв, часткового переносу пасажиропотоку на автобусний рух і розширення перевезень тролейбусами.

Характеризуючи причини збитковості підприємства, необхідно відзначити, що криза не носить характер критичної або системної.

Вона викликана неадекватною структурою перевезень за основними маршрутами, тобто не відповідає основним параметрам транспортного ринку міста.

Згідно даним табл. 1 у 2004 році порівняно з 2003 роком знизилася кількість рухливого складу на 7,0%, однак збільшення коефіцієнта випуску за рахунок проведених у 2003 році поточних ремонтів сприяло збільшенню загального випуску вагонів на маршрути на 11,1%.

У 2004 році перевезено пасажирів на 58,9% більше, ніж за попередній рік, що забезпечило збільшення доходів від перевезень на 48,7%.

Варто врахувати, що в загальній кількості пасажирів, що користуються послугами електротранспорту, значну частку складають пільгові категорії городян, що значною мірою знижує прибутки підприємства.

Питома вага пільгової категорії пасажирів у 2004 році склав 74,0%, а в 2003 році — 72,9%. Збільшення питомої частки пільговиків у 2004 році пояснюється уповільнення темпів зростання доходів від перевезення порівняно з темпами зростання кількості перевезених пасажирів.

Таблиця 1

**Вихідні дані для аналізу використання трамвайного
транспорту КП «Транспорт»**

Показники	2003 рік	2004 рік	I кв. 2004 р.	I кв. 2005 р.
Кіль-ть рухливого складу, од.	10,0	9,3	10,0	6,5
Коефіцієнт випуску, %	44,7	54,0	41,3	42,8
Випуск на лінію, од.	4,5	5,0	4,1	2,8
Витрати електроенергії, тис. кВт	569,9	768,1	135,6	100,3
Пробіг, км.	229,6	304,3	53,5	40,2
Перевезено пасажирів, тис. чол.	794,2	1262,0	219,8	133,2
в т.ч. платно, тис. чол.	220,0	327,8	57,1	40,0
Прибутки від перевезень, тис. грн	66,1	98,3	17,1	12,0
Фінансування місцевого бюджету, тис. грн	330,0	694,0	126,0	118,0
Субвенція з держбюджету, тис. грн	166,7	392,2	106,6	65,3
Разом прибутки, тис. грн	562,8	1184,5	249,7	195,3
Витрати, разом, тис. грн	850,4	1218,7	271,1	324,8
в т.ч. – матеріальні витрати	167,5	157,0	35,7	42,2
електроенергія	161,0	214,0	57,7	34,2
зарплата з нарахуваннями	316,3	542,8	111,7	180,3
амортизація	167,4	242,7	43,4	49,4
інші	38,2	62,2	22,6	18,7
Собівартість проїзду середньо- статистичного пасажиря, грн	1,07	0,97	1,23	2,44

Витрати КП «Транспорт» у 2004 році зросли на 43,3%, що було викликано збільшенням витрат електроенергії на 34,8% за рахунок збільшення пробігу на 32,5% і зростанням витрат на оплату праці (протягом року вона підвищувалася двічі).

Однак собівартість проїзду середньостатистичного пасажиря знизилася з 1,07 грн до 0,97 грн, тобто на 10 копійок або 9,3%, тому що збільшилася кількість перевезених пасажирів.

Якщо за аналізований період (2003–2004 рр.) відзначалося поліпшення основних економічних показників діяльності підприємства, то в 2005 році відзначається їхнє різке зниження.

План реорганізації електротранспорту міста

Так, за 1 квартал 2005 року порівняно з аналогічним періодом 2004 року, на лінії знаходилося 2,8 вагони, замість 4,1.

Пробіг трамваїв через незадовільний технічний стан скоротився на 24,9%.

Пасажирів було перевезено на 39,4% менше, що спричинило за собою зниження прибутків від основного виду діяльності на 29,8%.

Питома вага пільгової категорії пасажирів у 2005 році залишився на рівні попереднього року (70,0%).

Витрати підприємства значно зросли в основному за рахунок підвищення витрат на заробітну плату (на 61,4%).

Таблиця 2

Вихідні дані для аналізу використання тролейбусного транспорту КП «Транспорт»

Показники	2003 рік	2004 рік	I кв. 2004 р.	I кв. 2005 р.
Кіль-ть рухливого складу, од.	15,0	14,4	15,0	14,0
Коефіцієнт випуску%	61,6	69,5	59,3	66,0
Випуск на лінію, од.	9,2	10,0	8,9	9,2
Витрати електроенергії, тис. кВт	1368,1	1580,7	255,4	318,8
Пробіг, км.	447,8	514,2	110,2	107,5
Перевезено пасажирів, тис. чол.	2877,2	3480,9	844,3	688,0
в т.ч. платно, тис. чол.	797,0	1034,0	219,3	206,6
Прибутки від перевезень, тис. грн	237,8	309,2	65,6	61,8
Фінансування місцевого бюджету, тис. грн	670,0	911,2	259,5	239,7
Субвенція з держбюджету, тис. грн	605,1	825,4	219,4	338,0
Разом прибутки, тис. грн	1512,9	2045,2	544,5	639,5
Витрати, разом, тис. грн	1726,5	2075,2	557,9	656,1
в т.ч. – матеріальні витрати	340,2	267,5	73,3	82,5
електроенергія	327,0	364,5	118,6	69,4
зарплата з нарахуваннями	642,1	924,1	230,0	365,9
амортизація	340,0	413,3	89,4	100,2
інші	77,2	105,8	46,6	38,1
Собівартість проїзду середньостатистичного пасажиря, грн	0,60	0,52	0,66	0,95

Зростання цін на запасні частини й матеріали також сприяло збільшенню витрат підприємства.

Збільшення витрат і зниження прибутків привели до зростання собівартості проїзду на 1,21 грн або 98,4%.

Аналогічні тенденції проглядаються і в експлуатації тролейбусного парку. У 2004 році кількість рухливого складу знизилась на 4,0%. Але внаслідок проведеного ремонту тролейбусів коефіцієнт їхнього випуску на маршрути збільшився, у результаті чого на лінії знаходилося машин на 8,7% більше. Пробіг збільшився на 14,8%, а доходи від перевезення — на 30,0%. Питома вага пасажирів пільгової категорії в 2004 році склала 74,0%, а в 2003 році — 72,3%.

Найбільшою інформативністю володіє порівняльний аналіз роботи трамвайного й тролейбусного напрямків роботи підприємства за показниками собівартості проїзду середньостатистичного пасажира, а також величини витрат за сукупним значенням на одиницю наявних транспортних засобів (мал. 1).

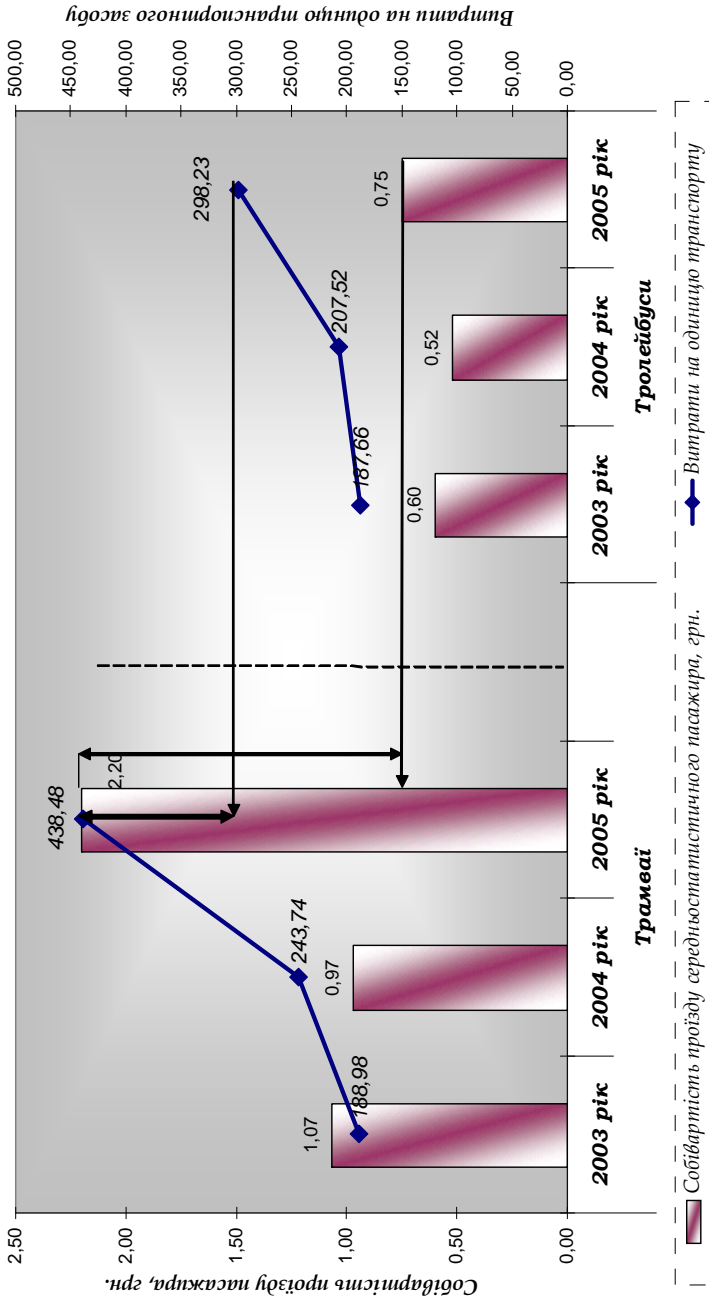
Витрати в 2004 році зросли на 20,2% за рахунок зростання спожитої енергії, заробітної плати, амортизаційних відрахувань й інших витрат. У незначній мірі зростання практично всіх економічних елементів було знижено зменшенням матеріальних витрат на 21,4%. Собівартість проїзду середньостатистичного пасажира знизилась на 13,3% або на 8 копійок і склала 0,52 грн.

На відміну від використання трамваїв, при зниженні кількості рухливого складу тролейбусів у 1 кварталі 2005 року порівняно з 1 кварталом 2004 року в результаті збільшення коефіцієнта випуску на 6,7% — на маршрутах знаходилося машин на 3,4% більше (мал. 2).

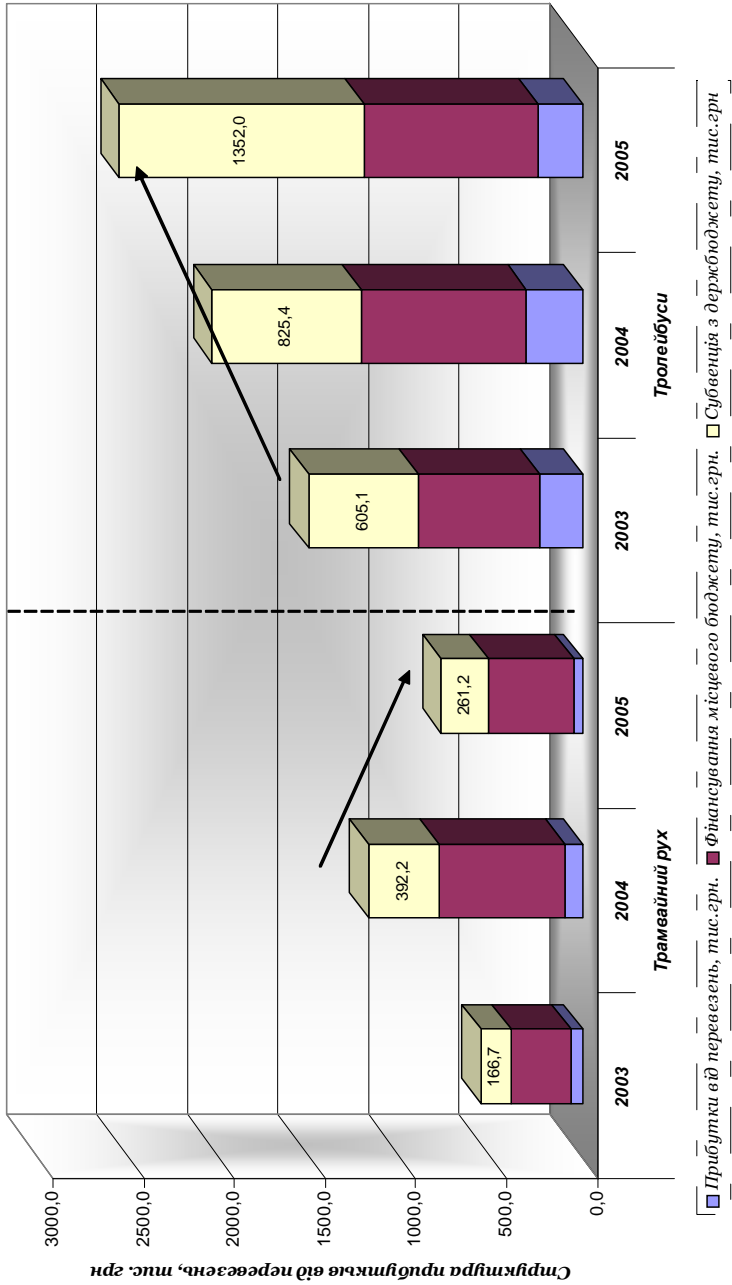
Незважаючи на це, кількість перевезених пасажирів знизилась на 156,3 тисяч чоловік. Зниження питомої частки пільгової категорії пасажирів на 4,0% призвело до падіння прибутків від реалізації послуг із перевезення на 5,8% замість 18,3%.

Збільшення загальної суми витрат утворилося за наступними причинами: збільшення матеріальних витрат на 12,6% за рахунок зростання цін на автошини, ПММ, запасні частини й матеріали; зростання витрат на оплату праці на 59,1%; збільшення суми нарахованої амортизації на 12,1%. Собівартість проїзду одного пасажира зросла на 29 копійок (43,9%).

З табл. 3 видно, що доходи КП «Транспорт» зросли як у 2004 році порівняно з 2003 роком (на 48,8%), так і за 1 квартал 2005 року



Мал. 1. Порівняльна характеристика результатів роботи трамвайного й тролейбусного напрямків



Мал. 2. Співвідношення структури прибутків по трамваях і тролейбусах у динаміці (2003–2005 (план) рр.)

Вихідні дані для аналізу виробничо-господарської діяльності КП «Транспорт», тис. грн

Статті	2003 рік	2004 рік	I кв. 2004 р.	I кв. 2005 р.
Прибутки				
Прибуток від продажу абонементних талонів	358,0	469,6	102,0	75,5
Реалізація виробничих запасів	64,0	108,9	21,9	6,5
Здача приміщень в оренду	21,0	3,7	0,2	0,8
Відшкодування матеріального збитку	2,0	10,5	0,6	–
Одержано з бюджету	1920,0	2822,8	711,5	761,0
Прибуток у сумі нарахованої амортизації	–	19,0	–	–
Оприбуткування ТМЦ	–	33,5	9,3	4,8
ПДВ	–	–24,9	–3,0	–2,8
ТМЦ, отримані у результаті списання ОФ	–	90,4	24,0	33,0
Дооцінка активів	–	138,7	–	–
Амортизація безоплатно одержаних ОФ	453,0	515,2	–	177,3
Реалізація необоротних активів	1,0	6,1	–	–
Разом прибутків	2819,0	4193,5	866,7	1056,1
Витрати				
Собівартість реалізованих послуг	2365,0	3023,9	725,7	858,7
Адміністративні витрати	416,0	447,0	98,6	124,8
Собівартість реалізованих виробничих запасів	75,0	88,8	18,2	6,3
Нестачі та втрати в результаті розкрадань	2,0	12,1	–	0,4
32,0% ПФ на лікарняні	5,0	3,8	–	–
0,3% профкому	–	1,2	0,7	–
Путівки робітникам з ФСС	–	4,8	–	–
Списання ТМЦ	7,0	15,1	–	–
Послуги, не віднесені на собівартість	–	1,8	–	–
Благодійна допомога	8,0	5,0	–	–

Продовження табл. 3

Штрафи, пені, неустойки	8,0	18,1	4,5	–
Списання необоротних активів	78,0	70,0	19,8	19,4
Разом витрат	2964,0	3691,6	867,5	1009,6
Прибутки/збитки (+, –)	–145,0	+501,9	–0,8	+46,5

стосовно 1 кварталу 2004 року (на 21,9%). Однак структура прибутків неоднорідна за досліджувані періоди.

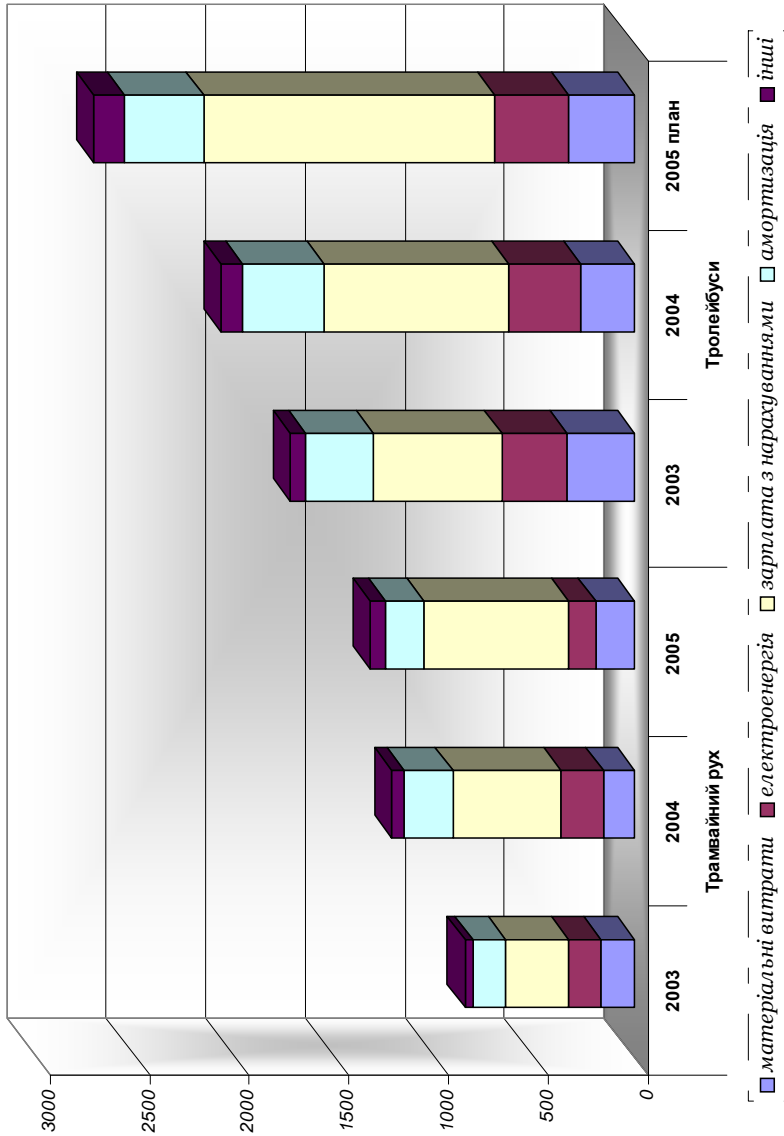
Якщо в 2004 році на зростання загальної суми доходів вплинуло ефективне керування діяльністю підприємства, наприклад, збільшення доходів від продажу абонементних талонів, реалізація зайвих і непотрібних виробничих запасів та ін., то в 1 кварталі поточного року підвищення рівня прибутковості було забезпечено за рахунок зовнішніх, незалежних від підприємства, джерел (відшкодування з бюджету, нарахування амортизації на безоплатно отримані основні фонди). У цей же час ділова активність знижується: падає прибуток від продажу абонементних талонів, знижується реалізація виробничих запасів.

Собівартість реалізованих послуг і адміністративні витрати зростають як по роках, так і поквартально. Виключення складає тільки зниження собівартості реалізованих виробничих запасів у 1 кварталі 2005 року (майже в 3 рази) за рахунок зниження обсягів реалізації. Прибутковість від реалізації цих виробничих запасів у 2005 році складає 3,2%, а в 2004 році – 20,3%. Тому, не дивлячись на якби-то позитивний результат по даному елементу витрат, прибуток на одиницю витрат знизився.

Отримана сума за відшкодування матеріального збитку в 2004 році в 5,3 разу вища, ніж за попередній рік. Але якщо в 2003 році всю суму нестачі і втрат у результаті розкрадань було відшкодовано в повному обсязі, то в 2003 році тільки на 86,8%.

У першому кварталі 2005 року нестачі в розмірі 0,4 тис. грн. узагалі не були відшкодовані. Одним із небагатьох позитивних моментів у діяльності підприємства за 1 квартал 2005 року можна вважати повну відсутність штрафних санкцій, пропонувані до КП «МЕТ» (у 1 кварталі 2004 року сума виплачених штрафів і неустойок складала 4,5 тис. грн).

Стабільність діяльності підприємства забезпечується за рахунок надходжень із державного й місцевого бюджетів. Однак необхідно



Мал. 3. Співвідношення зростання витрат по трамвайному та тролейбусному руху в динаміці по елементах (період 2003 – план 2005 рр.)

відзначити, що відшкодування державного бюджету розраховується згідно постійно змінного коефіцієнта.

Наприклад, у 1 кварталі 2004 року отримано на розрахунковий рахунок 80,6 тис. грн, зроблено зарахування по електроенергії на суму 245,4 тис. грн. Усього — 326,0 тис. грн. У 2005 році за перші три місяці отримано на розрахунковий рахунок 330,5 тис. грн, а зарахування по електроенергії складає лише 72,8 тис. грн. Разом: 403,3 тис. грн.

Відсутність стабільного відшкодування погіршує критичний фінансовий стан підприємства. У період його відсутності або недостатнього фінансування з бюджету підприємство не може вчасно виплачувати заробітну плату, проводити ремонт рухливого складу в запланованому обсязі, покривати свої видатки.

Негативним моментом для фінансової діяльності КП «Транспорт» є погашення державою боргів по субвенції наприкінці бюджетного року.

У цьому випадку підприємство не в змозі відразу витратити отриману суму, яка відображається в прибутках, але не встигає трансформуватися у витрати, у результаті чого утвориться необґрунтований прибуток, податок на який необхідно сплатити в бюджет. Це збільшує видаткову частину і приводить до нових збитків.

Тому підприємству приходится постійно звертатися до місцевих органів влади з проханнями надання фінансових дотацій з місцевого бюджету для своєчасної виплати заробітної плати й підтримки рухливого складу в робочому стані.

Ринкові принципи господарювання йдуть врозріз із сформованою практикою керування підприємством, оскільки мають місце невиправдані витрати — грошові ресурси спрямовуються не на розвиток підприємства, а на підтримку його «на плаву».

Це вказує на необхідність перегляду практики керування пасажирськими перевезеннями і, насамперед, вимагає якнайшвидшого перегляду його структури.

Фінансовий стан підприємства характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їхнього розміщення й ефективністю використання, фінансовими взаєминами з іншими юридичними й фізичними особами, платоспроможністю й фінансовою стійкістю.

Фінансовий стан КП «МЕТ» характеризують ряд показників, що приведені в табл. 4.

Фінансовий аналіз діяльності КП «Транспорт», тис. грн

Показники	2003 рік	2004 рік	1 кв. 2005 р.
Показники ефективності виробничої діяльності			
Валова прибутковість	-5,606	-5,434	-10,374
Прибутковість реалізації	-7,061	-1,787	-12,115
Оборотність активів	0,015	0,074	0,012
Доходність активів	-0,214	-0,133	-0,144
Показник поточного стану	6,125	18,891	5,775
Показник критичної оцінки поточного стану	0,056	4,500	1,799
Показник загальної критичної оцінки поточного стану	1,275	18,891	5,775
Оборотність дебіторської заборгованості	0,636	0,779	0,198
Оборотність дебіторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги	2,371	2,618	0,249
Термін погашення дебіторської заборгованості	153,953	139,399	1467,010
Оборотність запасів	12,128	13,034	2,791
Період обороту товарних запасів	30,095	28,003	130,791
Виробничий цикл	184,048	167,402	1597,801
Оборотність поточної дебіторської заборгованості	1,219	5,043	1,911
Оборотність поточної дебіторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги	2,635	6,629	7,041
Період погашення поточної кредиторської заборгованості	138,513	55,065	51,838
Показники фінансової стійкості підприємства			
Питома вага позикових коштів в активах	0,160	0,219	0,154
Коефіцієнт фінансового ризику	0,030	0,174	0,091

Продовження табл. 4

Показники	2003 рік	2004 рік	1 кв. 2005 р.
Показники фінансового стану підприємства			
<i>Оцінка майнового стану підприємства</i>			
Частка основних засобів в активах	0,840	0,863	0,851
Частка дебіторської заборгованості у активах	0,120	0,068	0,052
Питома вага зносу основних засобів	0,110	0,178	0,197
<i>Оцінка фінансового стану підприємства</i>			
Частка власного капіталу в активах	0,840	0,781	0,846
Забезпеченість оборотними активами	0,160	0,137	0,147
Загальний коефіцієнт покриття	6,120	18,891	5,775
Рівень дебіторської заборгованості	0,790	0,495	0,357
<i>Зовнішні показники неплатоспроможності</i>			
Збитки	-171,0	-573,0	-494,4
Частка збитків в оборотних активах	0,170	0,659	0,532
Показники результативності діяльності підприємства			
<i>Динаміка розвитку підприємства</i>			
Порівняльні темпи росту активів	893,0	65,0	-15,8
Порівняльні темпи росту обсягів продажів	2,170	0,762	1,351
Зростання забезпеченості власним оборотним капіталом	0,027	-0,019	0,010
Зміна загального коефіцієнта покриття	4,111	12,766	-13,116
Зміна частки дебіторської заборгованості	0,288	-0,297	-0,138
<i>Ефективність використання економічного потенціалу</i>			
Рентабельність продажів	-5,606	-5,434	-10,374
Рентабельність активів	-0,023	-0,072	0,007
Рентабельність власного капіталу	-0,027	-0,092	0,009
Показники рентабельності			
Валовий прибуток (збиток)	-2007,0	-2554,0	-783,2
Питома вага прибутку у загальному обсязі реалізованої продукції	-5,606	-5,434	-10,374
Рентабельність реалізованої продукції	-0,849	-0,845	-0,912

Продовження табл. 4

Показники	2003 рік	2004 рік	1 кв. 2005 р.
Рентабельність капіталу	-0,089	-0,098	-0,028
Фінансові результати від іншої операційної діяльності	1902,0	1845,0	763,6
Рентабельність іншої операційної діяльності	18,144	12,219	113,970
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-521,0	-1156,0	-144,4
Рентабельність операційної діяльності	-0,181	-0,319	-0,146
Прибуток (збиток) от інвестиційної діяльності	376,0	699,0	190,9
Рентабельність інвестиційної діяльності	4,821	9,986	9,840
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	-145,0	-457,0	+46,5
Рентабельність звичайної діяльності	-0,049	-0,124	0,046
Чистий працюючий капітал	820,0	823,0	768,8
Чиста прибутковість працюючого капіталу	-0,062	-0,139	0,015
Загальна прибутковість працюючого капіталу	-0,062	-0,139	0,015

Прокоментуємо деякі з них.

Прибутковість діяльності підприємства — це ефективність використання капіталу, яка розраховується як відношення отриманої суми прибутку до прибуткоутворюючого показника. Негативне значення даного показника свідчить про збитковість. У 2003 році збитковість діяльності підприємства склала 5,6%, у 2004 році незначно знизилася, а в 1 кварталі поточного року зросла майже в два рази.

Для характеристики інтенсивності використання капіталу розраховується коефіцієнт його оборотності. Економічний ефект у результаті прискорення оборотності виражається у відносному вивільненні коштів з обороту, а також у збільшенні суми прибутку. Підприємству бажано, щоб цей коефіцієнт підвищувався. Оборотність активів у 2004 році прискорилося, але в 2005 році знизилася як відносно 2004 р., так і відносно 2003 р.

У 2005 році знизилася здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання і здійснювати непередбачені витрати, про що свідчить показник поточного стану.

У поточному році відбулося уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, тобто збільшилися затримки з одержанням платежів. Несвоєчасне одержання платежів приводить до недостатності оборотних коштів для виробничої діяльності. Термін погашення дебіторської заборгованості зріс приблизно в 10 разів відносно попередніх двох років.

Залучення позикових коштів до обороту підприємства є нормальним явищем. Це сприяє тимчасовому поліпшенню фінансового стану підприємства за умови, що кошти не заморожуються на тривалий час в обороті і вчасно повертаються. У протилежному випадку може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що в остаточному підсумку приводить до виплати штрафів, санкцій і погіршенню фінансового становища. Оборотність поточної кредиторської заборгованості показує, як швидко підприємство погашає свої зобов'язання. У 2004 році швидкість погашення зобов'язань значно збільшилася, а в 2005 році знизилася відносно 2004 року в 2,6 раза, але усе-таки вона перевищує рівень 2003 року. Період погашення поточної кредиторської заборгованості в 2005 році зменшився як відносно 2004 року, так і відносно 2003 року, що є, мабуть, єдиним позитивним моментом фінансової діяльності підприємства.

Необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування підприємства. Отже від того, наскільки оптимальним є співвідношення власного й позикового капіталу, багато в чому залежить фінансове становище підприємства. Ринкову стійкість підприємства характеризує ряд показників, одним із яких є коефіцієнт фінансового важеля або плече фінансового важеля (відношення позикового капіталу до власного). Питома вага позикових коштів у капіталі була найбільш високою у 2004 році. У 2003 і 2005 роках вона була приблизно на одному рівні (на 37% нижче, ніж у 2004 році).

Оцінка фінансової залежності є різною з позиції інвесторів і з позиції підприємства. Для банків та інших інвесторів більш надійною є ситуація, якщо частка власного капіталу в клієнта більш висока. Це виключає фінансовий ризик. Підприємства ж, як правило, зацікавлені в залученні позикових коштів. Одержавши позикові кошти під менший відсоток, ніж економічна рентабельність підприємства,

можна розширити виробництво, підвищити прибутковість власного капіталу. Максимальне значення цього показника коливається від 0,5 до 1,0 залежно від галузевої приналежності підприємства.

Майнове положення підприємства за аналізований період значних змін не перетерплювало, за винятком збільшення частки дебіторської заборгованості в 2004–2005 роках.

Підприємство є неплатоспроможним. Так, на кінець 2004 року збитки збільшилися в 3,4 раза. За 1 квартал поточного року вони незначно знизилися (на 13,8%) і складають 494,4 тис. грн. Знизити рівень збитків можна за рахунок підвищення тарифу на проїзд, розширення наявного парку рухливого складу або збільшення субвенції з держбюджету.

Виходячи з проведеного фінансового аналізу можна зробити висновки, що підприємство не має достатніх коштів для покриття своїх витрат, терміни погашення дебіторської заборгованості зростають, підприємство є нерентабельним. Усе це характеризує фінансовий стан комунального підприємства «Транспорт» як кризове і вимагає розробки заходів, спрямованих на фінансову й операційну реструктуризацію діяльності, пошук нових напрямків для фінансового оздоровлення.

4. Аналіз причин погіршення роботи підприємства в структурі ринку транспортних послуг м. ***

Вивчення ринку транспортних послуг і перспектив його подальшого розвитку є важливою передумовою пошуку шляхів виходу підприємства зі сформованої кризової ситуації.

Утрата привабливості трамваїв у жителів міста викликана відсутністю на лінії достатньої кількості транспортних одиниць, низькою швидкістю перевезень, збільшенням інтервалів між прибуттям до 40–50 хв. Можна затверджувати, що у даній ситуації трамвайний рух не виконує ні економічної, ні соціальної функції.

Отже, даний напрямок роботи підприємства вимагає якнайшвидшої реорганізації. У цій ситуації логічно припустити наступні варіанти стратегії розвитку:

1-й варіант — відновлення трамвайного руху в необхідній для нормалізації перевезень пасажирів усіх категорій кількості;

2-й варіант — ліквідація трамвайного руху та пошук альтернативних варіантів розвитку підприємства.

Відсутність достатньої кількості рухливого складу, високий знос наявного парку, відсутність значних інвестицій у розширення трамвайного руху, а також ряд інших факторів зробили абсолютно неконкурентоспроможним перевезення даним видом транспорту, а його подальше утримування за рахунок коштів місцевого бюджету є економічно недоцільним і цілком суперечить критеріям економічної ефективності використання бюджетних ресурсів.

Таблиця 5

Витрати на відновлення трамвайного руху, млн. грн

Купівля нового рухливого складу	18000000
Ремонт рейкового шляху	40000000
Ремонт контактної мережі	5400080
Капітальний ремонт тягових підстанцій	310000
Капітальний ремонт трамвайного депо	250000
Разом капітальні інвестиції на відновлення роботи	63960080
Щорічні поточні річні витрати	1599000
Експлуатаційні витрати	850000
Разом на 2006 р.	66409080

У нинішній ситуації продовження функціонування трамвайного руху є не тільки економічно недоцільним, але й по суті неможливим за цілим рядом причин:

- значний обсяг інвестицій у покупку рухливого складу (ціна одного трамвая 1 млн. 800 тис. грн).
- зростання витрат на запасні частини та ремонт;
- специфічні екологічні умови міста (запиленість, загазованість) призводять до швидкого зносу електронних агрегатів;
- високий знос контактних мереж;
- необхідність ремонту рейкових шляхів (45% від їхньої загальної довжини).
- знос основних вузлів і агрегатів через порушення правил експлуатації.

Отже, перший варіант можна визнати тупиковим. Відновлення трамвайного руху по суті неможливе не тільки з фінансової точки зору, але й може суттєво ускладнити роботу комунального підприємства в практично непередбачуваних умовах зовнішнього середовища.

5. Організаційні заходи щодо операційної реструктуризації підприємства

Для стабілізації стану підприємства необхідно в терміновому порядку почати наступні міри організаційного характеру:

- планується зменшити територію тролейбусного депо і тягової підстанції № 5, що дозволить зменшити розмір земельного податку на 2,1 тис. грн;
- здати в оренду диспетчерський пункт «Плеханова» — прибуток та економія по земельному податку складе 1,25 тис. грн;
- зменшити планову чисельність працівників на 22 чол., що дозволить заощадити до кінця року 12,4 тис. грн.

Однак короткострокових заходів явно недостатньо, щоб вивести підприємство із затьяжної економічної й фінансової кризи. Передбачувані міри тільки частково здатні виправити ситуацію і вивести підприємство на шлях довгострокового розвитку. На даний момент довгострокова програма розвитку комунального підприємства відсутня, тому що воно існує за межею рентабельності і здатне покрити тільки витрати по виплаті заробітної плати.

Найбільш витратним і економічно нерентабельним для підприємства є трамвайний рух.

Кількість працівників, що обслуговують трамвайне депо, складає по факту 70 чоловік:

- слюсарі й обслуговуючий персонал — 16 чол.;
- водії — 16 чол.;
- кондуктори — 14 чол.;
- служба «Шлях» — 11 чол.;
- СЕГ — 13 чол.

Тобто один працівник «заробив» на своє утримування за 2003 рік — 0,9 тис. грн, за 2004 рік — 1,4 тис. грн, за 1 квартал 2005 року — 0,17 тис. грн.

У той час як працівник, що обслуговує тролейбусне депо, «заробляє» на своє утримування у середньому в 1,5 разу більше за 2003 рік — 2,6 тис. грн, за 2004 рік — 3,4 тис. грн, за 1 квартал 2005 року — 0,67 тис. грн. Для більш ефективної роботи трамвайного депо використання посадкових місць повинне складати 75%, тоді перевезення повинне складати 8553 тис. чол. платних пасажирів на рік, що є неможливим через недостатність рухливого складу. Трамваїв у русі

повинно бути не менш 10 од., тому що через недовантаження за потужності наше підприємство змушене оплачувати 5% від спожитої потужності.

У випадку закриття трамвайного депо з'являться наступні *додаткові прибутки*:

- від реалізації трамваїв, трамвайного шляху, часткової контактної мережі, устаткування тягових підстанцій — за ціною металобрухту на момент реалізації — близько 1825,6 тис. грн;
- приватизація будинків — за експертною оцінкою в доход місцевого бюджету — 1348,85 тис. грн;
- звільнення від податку на землю — 50,8 тис. грн.
- скорочення витрат на утримання — 1738,4 тис. грн.

Разом прибутки від закриття трамвайного руху — 3614,8 тис. грн.

Додаткові витрати й утрати при закритті трамвайного руху:

- витрата на вихідну допомогу трудящих при скороченні — 186,33 тис. грн;
- витрата на виплату компенсації за невикористані відпустки — 24,7 тис. грн.;
- витрата на демонтаж трамвайних маршрутів і устаткування — 160,0 тис. грн;
- утрата доходів від перевезення пасажирів — 115,2 тис. грн;
- утрата субвенції за перевезення пільгових пасажирів — 268,4 тис. грн.

Разом витрати — 754,63 тис. грн.

Таким чином, розмір коштів, на які може розраховувати підприємство після проведення першого етапу операційної реструктуризації, складе 2860,17 тис. грн.

На отримані кошти від реалізації будуть зроблені капітальні ремонти контактної мережі, тролейбусів, підстанцій, тролейбусного депо, придбані нові тролейбуси (маршрути № 4, № 5), придбані нові автобуси «ПАЗ» для роботи на маршрутах, паралельних руху електротранспорту (перевезення пільгових категорій пасажирів).

Майно, що не буде використовуватися у виробничій діяльності підприємства, у результаті ліквідації трамвайного руху представлено в табл. 6.

Майно під реалізацію, у результаті закриття трамвайного руху

Найменування	Залишкова вартість
Комплекс будівель та споруд, що обслуговують трамвайні маршрути, та розташовані на території трамвайного депо по вул. Чапаєва Будівлі виробничого характеру 13 одиниць	461964,23
Тягова підстанція М2, розташована по вул. Чапаєва	56104,02
Тягова підстанція М3, розташована по вул. Малиновського	32163,38
Диспетчерський пункт, розташована по вул. Плеханова	798620,49
<i>Загальна вартість споруд (у результаті приватизації – у прибуток місцевого бюджету)</i>	<i>1348852,12</i>
Обладнання трамвайного депо	18200,41
Рухливий склад	321757,59
Трамвайний шлях 44,2 км	1391338,83
Обладнання тягових підстанцій	32370,57
Контактна мережа трамвайних маршрутів 44,2 км	256448,07
Майно без урахування будівель	2020115,47
Припустимий прибуток від реалізації (90% від вартості)	1825600,00

Споживання населенням послуг будь-якого роду тісно пов'язане із загальним економічним станом. Розвиток будь-якої інфраструктури обов'язково містить у собі розвиток транспортних мереж. При цьому така послуга, як пасажирські перевезення, є необхідністю, а із загальним розвитком (або оздоровленням) економічної ситуації можна з упевненістю прогнозувати значне зростання попиту на такі послуги.

На даний час мережа пасажирських перевезень у м. *** досить розвинена. Крім громадського електротранспорту й автотранспорту є ряд підприємств і приватних осіб, що спеціалізуються на наданні

даного виду послуг, і вони є потенційними конкурентами. Умовно їх можна розділити на три групи:

- підприємства і приватні особи, що використовують для перевезень міські автобуси;
- підприємства і приватні особи, що використовують для перевезень мікроавтобуси типу «Газель»;
- підприємства і приватні особи, що використовують для перевезень легкові автомобілі.

Найбільш значну конкуренцію можуть скласти перші дві групи. Варто врахувати, що використовувані в даний час на маршрутах автобуси типу «ЛАЗ» і «ПАЗ» як нових, так і застарілих моделей, мають досить високу завантаженість, більшість із них знаходиться у власності приватних підприємств, а, отже, не перевозить пільгові категорії пасажирів. У кількісному відношенні вони не зможуть скласти серйозної конкуренції, оскільки перевезення паралельно трамвайним маршрутам № 1 і № 6, як і раніше, характеризуються недостатністю транспортних одиниць. Саме на даних автотранспортних маршрутах спостерігається серйозний пасажиропотік і повна відсутність пільгових перевезень.

У середньому на міських маршрутах щодня працюють до 70 міських автобусів типу «ПАЗ» і «ЛАЗ» та до 175 пасажирських мікроавтобусів типу «Газель» із загальною кількістю 4500–5000 посадкових місць. Проект претендує на 100 посадкових місць (4 міських автобуси по 25 посадкових місць = 100). Тобто, передбачувана частка послуг підприємства у загальному обсязі ринку перевезень автобусами складе 2,5%, що цілком реально.

Це мінімальний розрахунковий показник. На практиці він може бути значно вищим через вихід на рентабельний обсяг перевезень та реалізацію довгострокових конкурентних переваг.

Конкурентними перевагами проекту повинні стати:

- використання сучасних комфортабельних моделей пасажирського автотранспорту, що мають сучасний внутрішній і зовнішній дизайн, високі технічні характеристики, що відповідають необхідним вимогам безпеки руху й охорони навколишнього середовища;
- чітка організація руху строго за графіком із найбільш оптимальним режимом руху;
- висока культура обслуговування;

— збереження перевезень пільгових категорій громадян.

При низьких у порівнянні з конкурентами цінах (0,75 грн за проїзд у міському автобусі), послуги з перевезення пасажирів, надані тролейбусним транспортом КП «Транспорт», будуть користуватися великим попитом через реалізацію як зазначених конкурентних переваг, так і через суттєву різницю у вартості проїзду — 0,35 грн.

Тому перспективним напрямком роботи підприємства варто вважати збереження й збільшення саме перевезень тролейбусами.

Останнє — важлива умова для формування подальших пріоритетів цінової політики підприємства. Збереження настільки суттєвої різниці у вартості проїзду створює основу для збільшення пасажиропотоку.

При високій якості обслуговування створюється основа для довгострокового розвитку підприємства на принципах прибутковості.

Для реалізації проекту необхідні грошові кошти в сумі **1550 тис. грн.**

Пропонована схема фінансування:

Одержання коштів — IV квартал 2005 року. Кошти, отримані від закриття трамвайного руху, передбачається направити на закупку автобусів і тролейбусів.

Робота підприємства після операційної реструктуризації — I–IV квартали 2006 року. При цьому субвенції з місцевого бюджету повинні покривати винятково витрати на перевезення пільгових категорій.

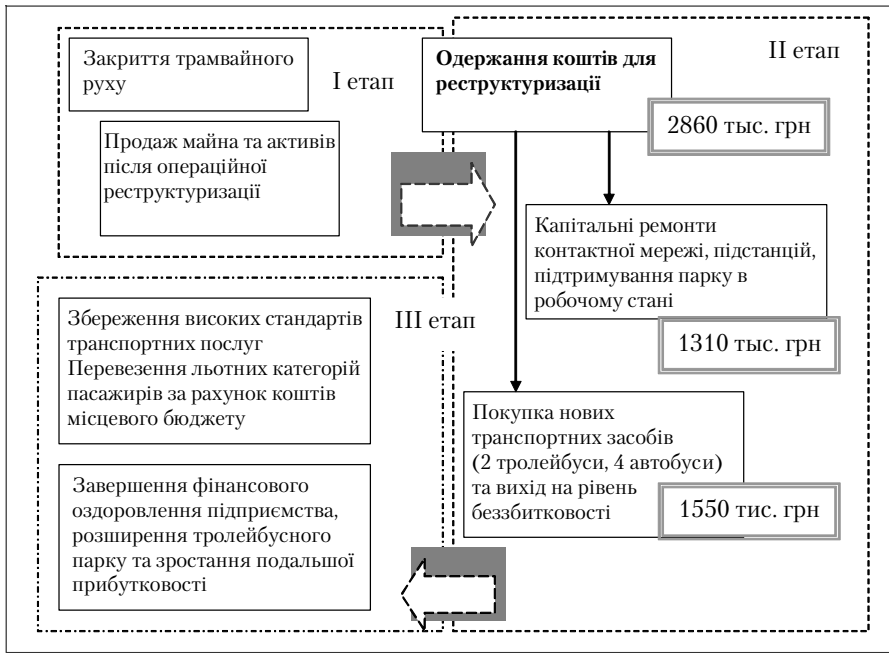
Фінансове оздоровлення підприємства — I–IV квартали 2007 року.

Фінансовий план прибутків і витрат від перевезення пасажирів передбачає облік припливу і відтоку фінансових коштів від основної діяльності.

Прибуток, що утвориться в даному випадку, дозволить суттєво підвищити фінансові показники роботи підприємства і зробити його рентабельним.

Повне поновлення операційної діяльності планується організувати після покупки і введення до експлуатації автомобільного транспорту, підбору персоналу й рішення організаційних питань.

Виробництво й реалізацію послуг із перевезення пасажирів автомобільним транспортом планується організувати після підготовчого періоду тривалістю 60 днів.



Мал. 4. Основні етапи процесу операційної й фінансової реструктуризації підприємства

Основні етапи підготовчого періоду

1. Покупка та доставка автомобільної техніки й тролейбусів.

Доставка буде здійснюватися силами підприємства, витрати на доставку (командировочні витрати й витрати на пальне) у розрахунках враховані.

2. Підбір персоналу.

З обліком планованого двозмінного режиму роботи для організації виробництва послуг буде потрібно 4 водія автобуса і 2 водія тролейбуса, що мають відповідні водійські категорії

Обслуговування автомобілів буде вироблятися на наявній матеріально-технічній базі.

Передбачуваний коефіцієнт використання автотранспорту на маршрутах 80%, час роботи на маршруті кожної одиниці автотранспорту – 11 годин.

Виходячи з кількості посадкових місць, часу роботи, коефіцієнта змінюваності пасажирів і ціни за проїзд (0,75 грн), доходи складуть (табл. 8).

Таблиця 7

*Характеристика маршрутів руху автотранспорту
(автобус «ПАЗ»)*

Назва маршруту	Довжина (км)	Кількість транспорту	Коеф. змінюваності пасажирів
Тролейбус			
№ 4: Дитячий Світ – Даки	15,95	1	2,7
№ 5: Дитячий Світ – вул. Горностаївська	13,9	1	2,6
Автобус			
№ 7: Плеханова – АС – АС Червоногвардійська	16,6	2	2,4
№ 8: Плеханова – Лікарня № 2	7,5	2	1,4

Таблиця 8

Припустимий обсяг прибутків від експлуатації автотранспорту

Маршрут	Транспорт	Кількість пасажирів за день*	Прибуток за день*	Доход за місяць*
Тролейбус				
№ 4: Дитячий Світ – Даки	1	1078	323,4	9702
№ 5: Дитячий Світ – вул. Горностаївська	1	1092	327,6	9828
Автобус				
№ 7: Плеханова – АС – АС Червоногвардійська	2	1080	810	24300
№ 8: Плеханова – Лікарня № 2	2	700	525	15750
Разом			1986	59580

Кількість пасажирів за день: Кількість одиниць транспорту * Кількість посадкових місць * коефіцієнт змінюваності * Кількість рейсів * 2.

* Доход за день: Кількість пасажирів * ціна.

* Доход за місяць: доход за день * 30 днів.

3. Вирішення організаційних питань — постановка автотранспорту на облік, первинний техогляд, страхування автотранспорту й персоналу, і т.д.

4. Складання попереднього графіка режиму руху з урахуванням нерівномірного розподілу пасажиропотоку за окремими маршрутами й часу доби. Надалі цей графік руху може коректуватися з метою його оптимізації.

Для організації роботи, утримування й обслуговування придбаного пасажирського автотранспорту підприємство має необхідну матеріально-технічну базу.

Загальна сума витрат підготовчого періоду — 1550 тис. грн.

З початком виробництва організаційний процес розділяється на наступні складові:

Організація виконання графіка руху.

Забезпечення запасними частинами, матеріалами, технічне обслуговування:

- сума витрат на покупку автомобільного транспорту й тролейбусів — $1200 + 320 = 1520$ тис. грн;
- витрати на доставку (командировочні витрати й вартість пального) — 5,5 тис. грн;
- вирішення організаційних питань (підбор персоналу, первинний техогляд і т.д.) — 4,5 тис. грн;
- створення ремонтної бази для автотранспорту, покупка запасних частин на автобуси — 15 тис. грн;
- страхування автотранспорту, постановка на облік — 5 тис. грн.

Усього витрати підготовчого періоду складуть 1550 тис. грн. Тривалість підготовчого періоду — 60 днів.

Вихід на плановану потужність — третій місяць реалізації проекту.

При виході на плановану потужність надходження з продажів за видами нововведених транспортних послуг складуть близько 60 тис. грн на місяць.

Особливість проекту реорганізації у наявності субвенції у сумі, що покриває всі необхідні витрати з перевезення пільгових категорій пасажирів.

6. Стратегічний фінансовий план розвитку підприємства після операційної реструктуризації

Організація виробництва і реалізації послуг із перевезення пасажирів автомобільним транспортом планується на наявній матеріально-технічній базі. При цьому перевезення пасажирів тролейбусами збільшується.

Доходи й витрати від експлуатації тролейбусного парку (із розрахунку прогнозних значень за місяць) складають (табл. 9):

Таблиця 9

Основні економічні результати розширення тролейбусного парку

№	Найменування	Прибуток (грн) на місяць	Повні втрати (грн)* на місяць
1.	Перевезення пасажирів наявним тролейбусним парком (14,4 одиниці) – прибутки від перевезення – субвенції – фінансування за рахунок місцевого бюджету	25,7 68,8 75,9	218,7
2.	Перевезення тролейбусами, придбаними за рахунок інвестованих коштів – прибутки від перевезення – субвенції – фінансування місцевого бюджету	7,81 11,72 20,07	39,6
3.	Зростання прибутків від перевезень з урахуванням субвенцій	$(19,53/94,5) \cdot 100 = 20,6\%$	
4.	Зростання витрат перевезень з урахуванням покупки нового транспорту	$(39,6/218,7) \cdot 100 = 18,1\%$	
5.	Зниження собівартості проїзду порівняно з I кв. 2005 р.	0,95 – 0,67 = 0,28	

Найважливіші етапи стратегічного фінансового планування роботи підприємства на найближчі два роки (2006–2007 рр.) з урахуванням можливих змін структури прибутків і витрат можна представити в табл. 10, 11.

Розширення тролейбусного парку, збільшення коефіцієнта випуску на лінію за рахунок ремонту зношених машин, зростання числа перевезених пасажирів — фактори, що покладені в основу збільшення прибутку від перевезень, зниження фінансування з місцевого бюджету, зниження собівартості перевезень при збереженні низької вартості проїзду.

Важливо відзначити збереження перевезень тролейбусами як перспективного напрямку розвитку міського транспорту, а також збереження пільгових перевезень на рівні 60–65% від загального числа, що також позитивно характеризує соціальні критерії обслуговування населення міста. Прогноз розвитку підприємства містить значне зростання витрат — на 490 тис. грн у 2006 році порівняно з планом 2005 року, і на 465 тис. грн у 2007 році порівняно з 2006 роком, що відповідає методикам планування й керування витратами з урахуванням факторів зовнішнього ризику.

Важливо відзначити, що за підсумками 2007 року прибутки від перевезень платних категорій пасажирів перевищать 1 млн. грн, що значно перевищує аналогічний показник 2004 року, і ще раз підтверджує доцільність доведення коефіцієнта випуску машин на лінію до 80%. Останнє повинне стати вирішальною передумовою нормального функціонування підприємства.

Також необхідно відзначити суттєве збереження обсягу фінансування з місцевого бюджету на рівні 1 млн. грн. у 2007 році, оскільки з урахуванням росту витрат доцільно буде збільшити вартість проїзду до 40 коп.

У цілому прогноз руху грошових коштів відкриває перспективи розвитку підприємства і може стати основою для розробки тактичних планів з урахуванням вимог і пропозицій органів місцевої влади.

У ситуації збереження пільгових категорій пасажирів необхідно докладно зупинитися на перспективах роботи автотранспорту — 4 нових автобуси для перевезень за маршрутами, паралельними руху трамвайних ліній, що закриваються.

Автотранспорт буде працювати у дві зміни зі змінюваною інтенсивністю відповідно до графіка. За розрахункову одиницю проекту прийнятий один робочий місяць.

Таблиця 10

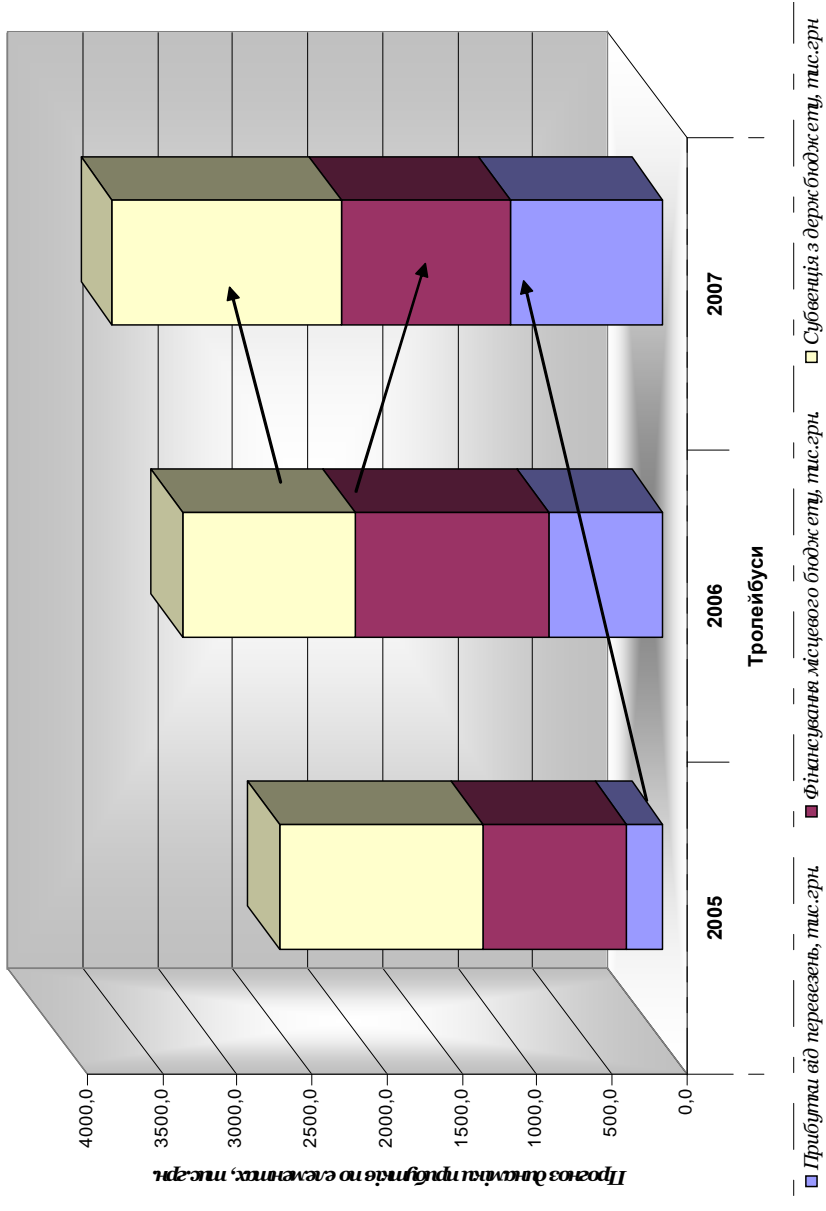
Прогноз руху фінансових потоків за результатами роботи КП «Транспорт» у 2006 році (по місячно)

Показники	січ.06	лют.06	бер.06	квіт.06	трав.06	черв.06	лип.06	серп.06	вер.06	жов.06	лист.06	груд.06	Разом 2006
Кіль-ть рухливого складу, од.	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Коефіцієнт випуску, %	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Випуск на лінію, од.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Витрати електроенергії, тис. кВт	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2094
Перевезено пасажирів, тис. чол.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
в т.ч. платно, (40%), тис. чол.	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
пільгові пасажирів (60%), тис. чол.	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2880
Приплив грошових коштів (+)													
Прибутки від перевезень, тис. грн.	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	64,0	768,0
Фінансування місцевого бюджету, тис. грн	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	107,2	1286,5
Субвенція з держбюджету, тис. грн	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	96,0	1152,0
Разом прибутки, тис. грн	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	3206,52
Відтік грошових коштів (-)													
Витрати, разом, тис. грн	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	267,21	3206,52
в т.ч. – матеріальні витрати	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	30,76	369,12
електроенергія	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	437,40
зарплата з нарахуваннями	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	154,20	1850,40
амортизація	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	434,40
інші	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	115,20
Собівартість проїзду середньостатистичного пасажирів, грн	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67

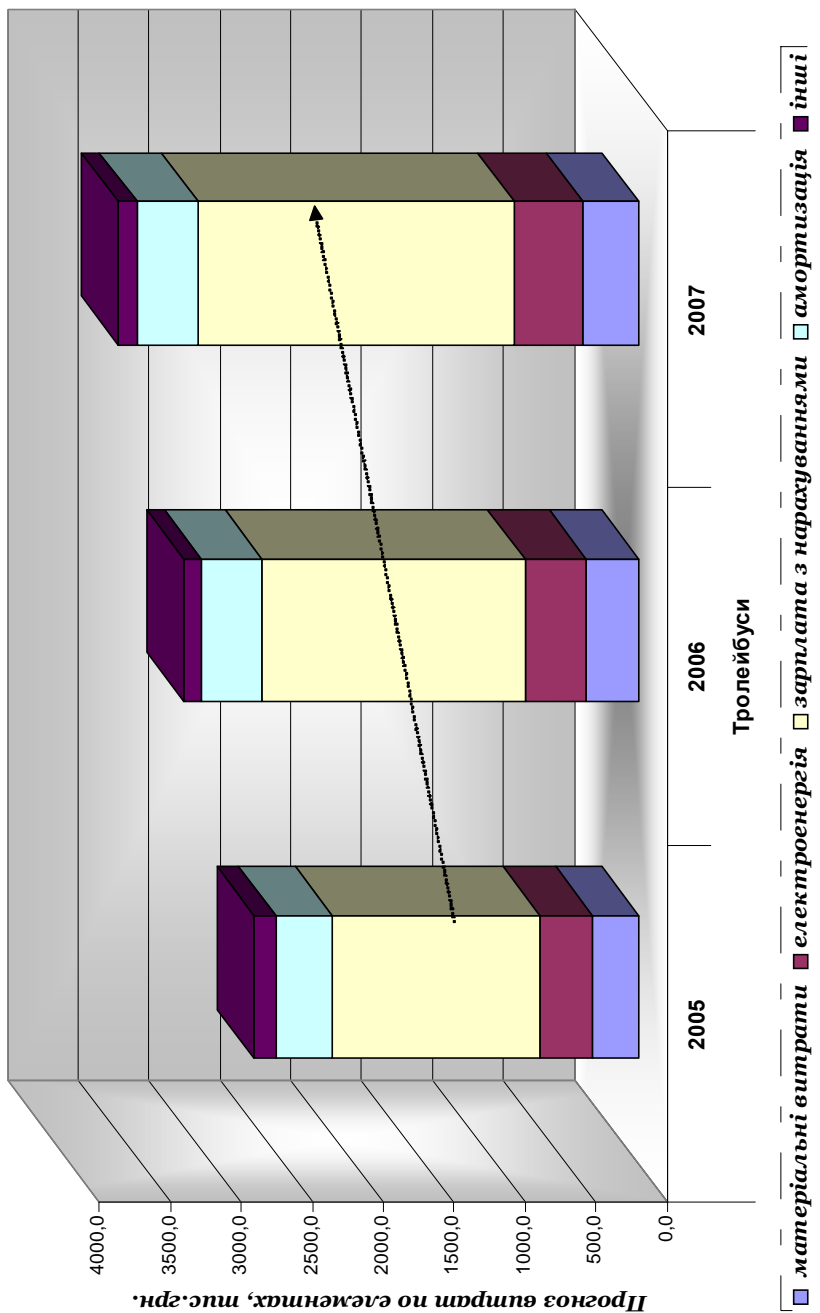
Таблиця 11

Прогноз руху фінансових потоків за результатами роботи КП «Транспорт» в 2007 році

Показники	січ.07	лог. 07	бер.07	квіт.07	грав.07	черв.07	лип.07	серп.07	вер.07	жов.07	лист.07	груд.07	Разом 2007
Кільть рухливого складу, од.	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Коефіцієнт випуску, %	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
Випуск на лінію, од.	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
Витрати електроенергії, тис. кВт	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	2356
Перевезено пасажирів, тис. чол.	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	6360
в т.ч. платно, тис. чол.	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	2544
пільгові пасажирів, тис. чол.	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	3816
Приплив грошових коштів (+)													
Прибутки від перевезень, тис.грн. (вар-ть 0,4 грн./чол.)	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	1017,6
Фінансування місцевого бюджету, тис.грн.	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	94,0	1127,6
Субвенція з держбюджету, тис.грн.	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	127,2	1526,4
Разом прибутки, тис.грн.	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	306,0	3671,6
Відтік грошових коштів (-)													
Витрати, разом, тис.грн.	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	305,96	3671,57
в т.ч. – матеріальні витрати електроенергії	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	32,61	391,27
зарплата з нарахуваннями амортизація	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	41,01	492,08
	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	185,40	2224,80
	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	36,20	434,40
інші	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	129,02
Соопартість проїзду середньостатистичного пасажирів, грн.	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58



Мал. 5. Динаміка доходів по елементах за результатами стратегічного фінансового планування (2005–2007 рр.)



Мал. 6. Динаміка витрат по елементах за результатами стратегічного фінансового планування (2005–2007 рр.)

Загальний прибуток від експлуатації міських автобусів «ПАЗ» складе 40050 грн на місяць.

Припустимі витрати на пальне при експлуатації автотранспорту – 6210 грн на місяць.

Виходячи з довжини кожного маршруту, кількості рейсів за 1 день, витрати пального (22 літра на 100 км або 0,22 л на 1 км), вартості пального (3 грн за 1 літр), витрати складуть (табл. 12):

Таблиця 12

Розрахунок перемінних витрат на перевезення автотранспортом

Маршрут	Транспорт	Кількість рейсів за день	Пробіг за день	Пробіг за місяць	Витрати за місяць*
№ 7	2	9	149,4	4462	3437
№ 8	2	10	75	3600	2773

*Формула: ціна пального * витрата пального на 1 км * пробіг за місяць

Сума загальних витрат на пальне для міських автобусів «ПАЗ» складе 6210 грн на місяць (врахована додаткова витрата палива при експлуатації у міському режимі, коефіцієнт 1,167).

Пропонований план виробництва може бути скоректований у зв'язку зі зміною графіків руху по маршрутах, залежно від завантаженості маршруту, сезонності й інших можливих коливань попиту на послуги пасажирських перевезень.

По мірі накопичення прибутку можливе придбання додаткових засобів пасажирських перевезень.

Додаткові витрати по автобусному напрямку (загальні витрати), із зазначеною періодичністю:

ПММ – 6210 грн (щомісяця);

Послуги зв'язку – 460 грн (щомісяця);

Командировочні витрати – 500 грн (щомісяця);

Оплата за воду – 750 грн (щомісяця);

Страхування автотранспорту – 2500 грн (1 раз на рік);

Страхування водіїв – 1500 грн (1 раз на рік);

Інкасація – 200 грн (щомісяця);

Ремонтні роботи — 350 грн (щомісяця);

Техогляд — 450 грн (1 раз у квартал);

Транспортний податок — 300 грн (щомісяця);

Екологічний збір — 35 грн (щомісяця);

Обслуговування автотранспорту — 1500 грн. (щомісяця, починаючи з третього місяця реалізації проекту);

Заміна автошин — 12500 грн (1 раз на рік, починаючи з 2-го року реалізації проекту);

Канцелярські витрати — 200 грн (щомісяця);

Витрати на персонал із нарахуваннями — 8832 (щомісяця).

Перемінні витрати (сумарні прямі витрати), щомісяця.

У складі перемінних витрат враховані витрати на пальне, електроенергію.

Виходячи з розрахункових обсягів виробництва й витрат на виробництво одиниці послуг (по видах) перемінні витрати при виході на плановану потужність на місяць складуть:

Перевезення пасажирів тролейбусом — 74 тис. грн.

Перевезення пасажирів міським автобусом «ПАЗ» — 6,2 тис. грн.

Загальна сума перемінних витрат при виході на плановану потужність складе 80 тис. 200 грн на місяць.

Виходячи з приведених обсягів реалізації послуг із перевезення пасажирів, доходи по видах складуть:

Перевезення пасажирів тролейбусом (платні категорії) — 48000 грн.

Перевезення пасажирів міським автобусом «ПАЗ» (платні категорії) — 14175 грн.

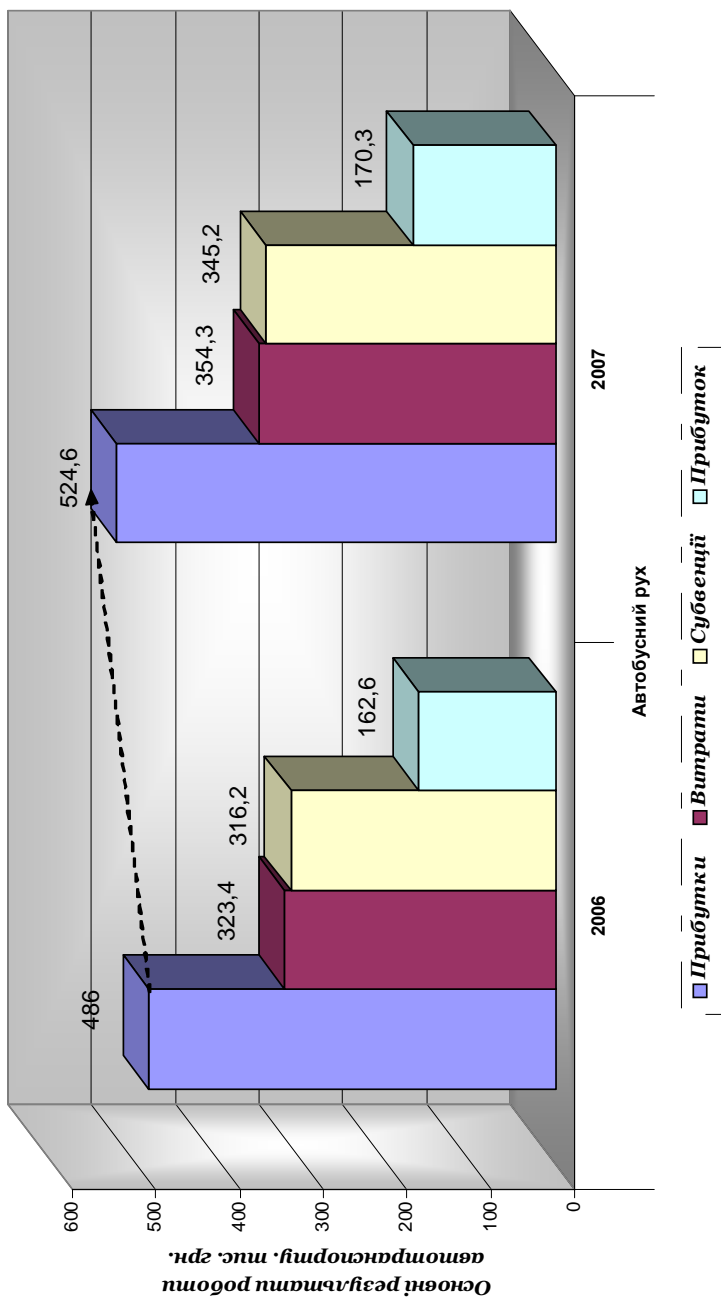
При виході на розрахункову планову потужність надходження від продажів складуть 62175 грн щомісяця. Особливість проекту — наявність субвенції, що врахована в розрахунках як інші доходи в сумі 316 тис. грн на рік (2006 рік) по автобусному рухові і 864 тис. грн по тролейбусному. Обсяг субвенції буде збільшуватися пропорційно зростанню перевезень пільгових категорій і зміні вартості проїзду.

Автобусні перевезення характеризуються високим ступенем прибутковості, однак указані значення доходів і витрат можуть суттєво змінитися в процесі роботи. Це пов'язано з тим, що як новий вид роботи ця частина ринку транспортних послуг підприємством вивчена поверхово. Під впливом конкуренції, зміни цін на ПММ, можливе значне зростання перемінних витрат, не підкріплене відповідним зростанням вартості проїзду.

Таблиця 13

Прогноз фінансових потоків за результатами роботи автобусів, використовуваних для перевезення пільгових категорій

Рядок	січ.06	лют.06	бер.06	квіт.06	трав.06	черв.06	лип.06	серп.06	вер.06	жов.06	лист.06	груд.06	Разом 2006
Кількість одиниць транспорту	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Перевезено пасажирів	53400	53400	53400	53400	53400	53400	53400	53400	53400	53400	53400	53400	640800
Тариф на перевезення	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Приплив грошових коштів (+)													
Прибутки від перевезень разом	40500	40500	40500	40500	40500	40500	40500	40500	40500	40500	40500	40500	486000
з них платіжно (35%)	14175	14175	14175	14175	14175	14175	14175	14175	14175	14175	14175	14175	170100
Об'єм субвенції з бюджету	26325	26325	26325	26325	26325	26325	26325	26325	26325	26325	26325	26325	315900
Відтік грошових коштів (-)													
ПММ	6210	6210	6210	6210	6210	6210	6210	6210	6210	6210	6210	6210	74520
Заробітна плата з нарахуваннями	8832	8832	8832	8832	8832	8832	8832	8832	8832	8832	8832	8832	105984
Послуги зв'язку	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	5520
Командировочні витрати	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Оплата за воду	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000
Страховання автотранспорту						2500							2500
Страховання водіїв								1500					1500
Інкасация	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Ремонтні роботи	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Техогляд			450			450			450				1800
Транспортний податок	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Екологічний збір	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Заміна автошин													12500
Обслуговування автотранспорту				1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	13500
Амортизація	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	6667	80000
РАЗОМ витрати	24304	24304	24754	25804	25804	28754	25804	27304	26254	25804	25804	38754	323444
Прибуток на місяць з урахуванням субвенції	16196	16196	15746	14696	14696	11746	14696	13196	14246	14696	14696	1746	162556



Мал. 7. Ілюстрація основних результатів роботи автобусного руху (прогноз на 2006–2007 рр.)

Прогноз чистого прибутку від операційної діяльності за підсумками реструктуризації

Рядок	2006 рік	2007 рік
Прибутки з урахуванням субвенцій та обсягів фінансування		
– перевезення тролейбусом	3206,5	3671,6
– перевезення автобусом	486,0	524,6
Сумарні прямі витрати		
– перевезення тролейбусом	3206,5	3671,6
– перевезення автобусом	323,4	354,3
Виробничі витрати	938,2	1039,3
Зарплата виробничого персоналу	1956,3	2337,1
Амортизація	514,4	514,4
Сумарні невиробничі витрати	121,0	121,2
Оподаткований прибуток	162,6	170,3
Податок на прибуток	48,8	51,1
Чистий прибуток	113,8	119,2

Таким чином, за рахунок операційної й фінансової реструктуризації підприємство зможе перебороти кризу, зберегти наявні робочі місця і створити нові, зберегти пільгові перевезення у повному обсязі та за рахунок стратегічного фінансового планування забезпечити зростання прибутковості й рентабельності з урахуванням ринкових принципів господарювання.

Висновки

Розвиток підприємств комунальної форми власності вимагає зваженого підходу до керування його виробничо-господарською діяльністю.

У ситуації погіршення фінансового становища, низької якості послуг, відсутності перспектив подальшого розвитку від керівників вищої ланки потрібне прийняття складних, часом неоднозначних рішень для збереження наявних активів, недопущення банкрутства й санації.

У рамках даного проекту з урахуванням принципів ринкового механізму функціонування починається спроба пошуку шляхів виходу зі складної ситуації, у якій опинилося КП «Транспорт».

Отримані результати заслуговують на пильну увагу й усебічну оцінку з урахуванням важливості даного підприємства для м. ***, необхідності збереження його потенціалу й пошуку нових форм роботи на ринку. На основі всебічного аналізу причин погіршення фінансового стану, проектом передбачені заходи стратегічного й тактичного характеру, реалізація яких дозволить не тільки перебороти дану ситуацію, але й зберегти пільгові перевезення пасажирів як відповідні принципам соціальної захищеності найбільш незаможних верств населення.

Важливо відзначити, що за підсумками 2007 року доходи від перевезень платних категорій пасажирів перевищать 1 млн. грн, що значно перевищує аналогічний показник 2004 року, і ще раз підтверджує доцільність доведення коефіцієнта випуску машин на лінію до 80%. Останнє повинне стати вирішальною передумовою нормального функціонування підприємства.

Також необхідно вказати на збереження обсягу фінансування з місцевого бюджету на рівні 1.1 млн грн у 2007 році, оскільки з урахуванням зростання витрат доцільно буде збільшити вартість проїзду до 40 коп.

У цілому прогноз руху грошових коштів відкриває перспективи розвитку підприємства і може стати основою для розробки тактичних планів розвитку з урахуванням вимог і пропозицій органів місцевої влади.



РІЧНИЙ ЗВІТ
про результати діяльності
закритого акціонерного товариства
«Преса» у 2002 році

Організаційно-правова форма: (232): ЗАТ орган керування
(СПОДУ) 07774

Форма власності: колективна

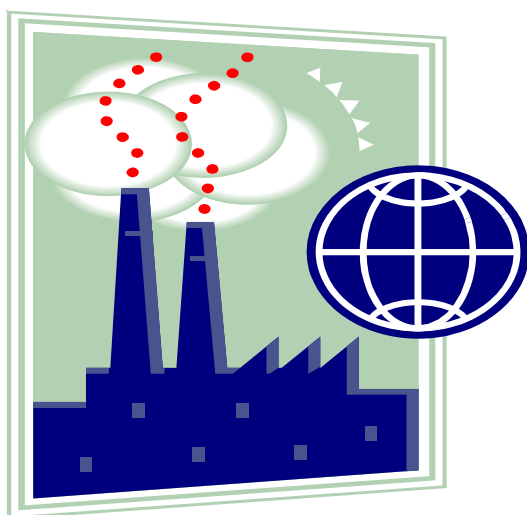
Місцезнаходження: (КОАТУУ): Україна, 83048, м. Донецьк,
пр. Титова. **

Банківські реквізити: р/р ***** у ЗАТ «Донгорбанк»
МФО 334970



ЗМІСТ

1. *Загальна характеристика підприємства*
2. *Маркетингова стратегія*
3. *Оплата праці*
4. *Кадри і кадрова політика*
5. *Мотивація персоналу*
6. *Інформаційне забезпечення діяльності компанії*
7. *Аналіз витрат*
8. *Основні фонди і нематеріальні активи*
9. *Аналіз майнового стану підприємства та ліквідності балансу*
11. *Аналіз динаміки доходів і прибутку*



Загальна характеристика підприємства

Закрите акціонерне товариство «Преса» утворено 15 січня 1996 р. Основним напрямком роботи підприємства є редакційно-видавнича діяльність.

На даний час підприємством випускаються популярні серед читачів газети «Салон Дону та Баса», РІО.

На сторінках газет читачеві пропонуються різноманітні матеріали, що містять огляд поточних новин політичного характеру, інформацію, що стосується регіональних і міських подій, новини культури й спорту.

Особливий інтерес у читачів викликають сторінки, на яких публікується різноманітна реклама продукції, товарів та послуг, пропонувані численними підприємствами й організаціями, а також оголошення приватного характеру.

Над створенням і випуском газет працюють кваліфіковані журналісти й персонал компанії, що дозволяє випускати якісну за своїм змістом і зовнішнім виглядом продукцію.

Практично кожне робоче місце забезпечено комп'ютерною технікою, для виведення фотоформ використовується фотонабірний апарат, а для скріплювання газети вкладково — швейно-різальна машина.

Підприємство не має власної друкарні і тому користується послугами друкарні ЗАТ «Донецкбланкиздат».

Для друкування власних видань підприємство використовує папір газетний STORA ENSO виробництва Фінляндія, що дозволяє випускати продукцію, що відповідає міжнародним стандартам.

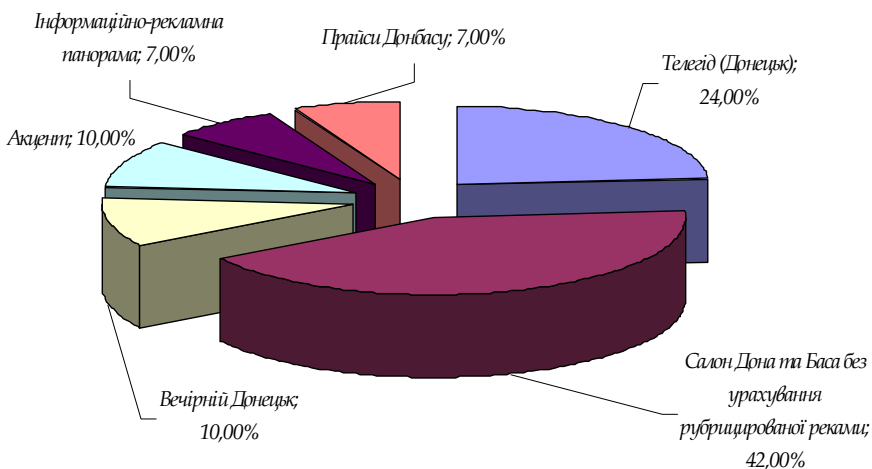
Компанія співробітничает з інформаційними агентствами — ІТАР-ТАСС, «Асошиейтед Прес», «МК-новости»-Росія, Reuters-Великобританія, українськими інформаційними агентствами — УНІАН, Експрес новини, Інтерфакс Україна, Українські інформаційні новини. Основними споживачами друкованої продукції у минулому році були Донецьке агентство «Союздрук» і ТОВ «Донецькдрук».

ЗАТ «Преса» з 01.06.2001 р. користується пільгами по податку на прибуток від видавничої діяльності, на підставі Закону України від 17.05.2001 р. № 2410-111 «Про внесення змін у деякі закони України з питань оподаткування», відповідно до якого до 1 січня 2003 р. прибутки від продажу видавничої продукції не обкладаються податком на прибуток. Підприємство перед бюджетом заборгованості не має.

Маркетингова стратегія

Особливостями маркетингової стратегії ЗАТ «Преса» є зміцнення лідируючих позицій на ринку друкованих видань Донецької області за допомогою використання стратегії низьких внутрівиробничих витрат, утримання нижнього цінового сегмента на ринку розміщення реклами в друкованих виданнях, розширення обсягів реалізації за рахунок виходу на нові регіональні ринки (м. Маріуполь).

Розподіл ринку газетної реклами між виданнями Донецька в 2002 році представлений на мал. 1.

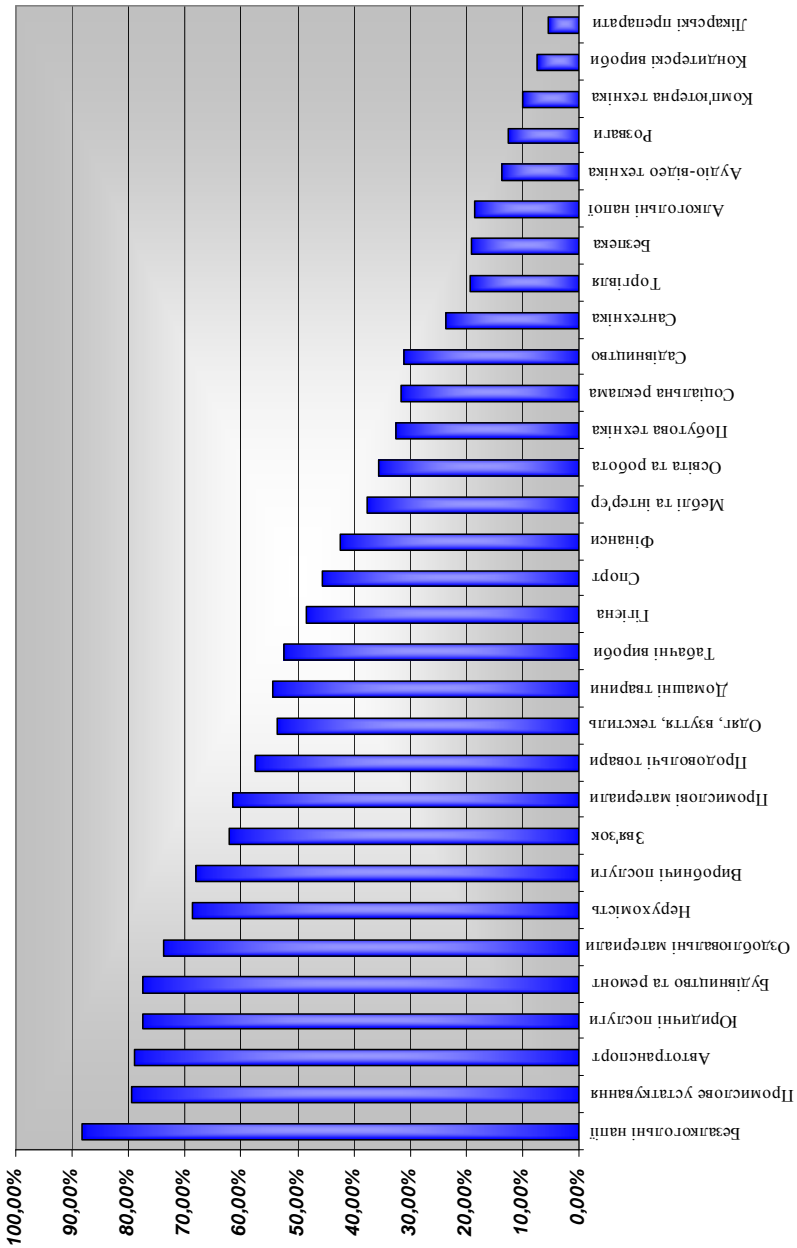


Мал. 1. Розподіл ринку газетної реклами між виданнями м. Донецька, 2002 рік

Таким чином, за оцінкою незалежного експерта, частка ринку газети «Салон» у 2002 році склала не менш 42%, випереджаючи як мінімум у 2 рази найближчого конкурента — газету «Телегід».

Проведена додаткова експертна оцінка показує, що з урахуванням практики нормативного й ненормативного дисконтування у виданнях, що підлягають моніторингу, і того, що видання, які підлягають моніторингові, не мають скільки-небудь суттєвих прибутків від продажу рубрикованої реклами, частка ринку газетної реклами м. Донецька газети «Салон» у 2002 р. може бути оцінена в 60%.

Основні сегменти ринку газетної реклами м. Донецька і рекламний дохід газети «Салон» представлені на мал. 2.



Мал. 2. Частки газети «Салон» у найбільших сегментах ринку газетної реклами м. Донецька

Аналіз ринку газетної реклами показує, що, як і раніше, найбільш перспективними для газети сегментами, є:

- реклама безалкогольних напоїв;
- реклама промислового устаткування, матеріалів, послуг;
- реклама автотранспорту;
- реклама будівельних, оздоблювальних матеріалів і ремонтних послуг.

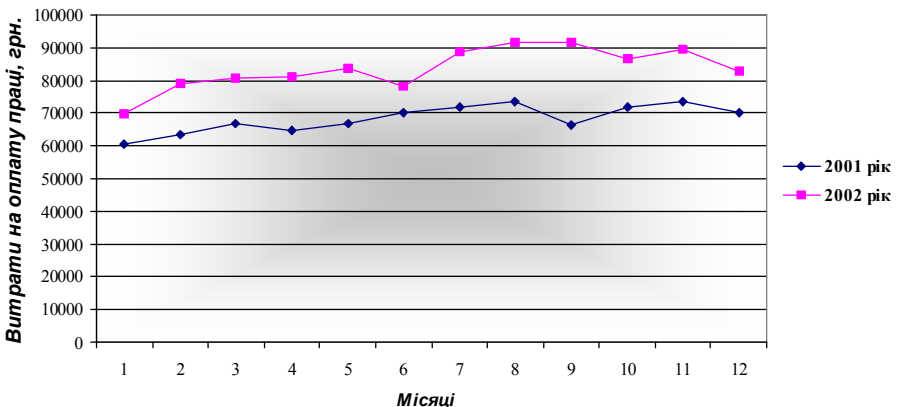
Використання позитивного досвіду у завоюванні ринку підприємство використовує в конкурентній боротьбі, вважаючи найбільш важливими інструментами маркетингової стратегії обґрунтовану цінову політику, усебічне вивчення думок читацької аудиторії за основними рубриками видань, установлення цін на розміщення реклами з урахуванням прогнозів підприємницької активності.

Оплата праці

Основною метою даного розділу є аналіз оплати праці персоналу компанії, аналіз структури й руху кадрів, а також основних напрямків кадрової політики компанії.

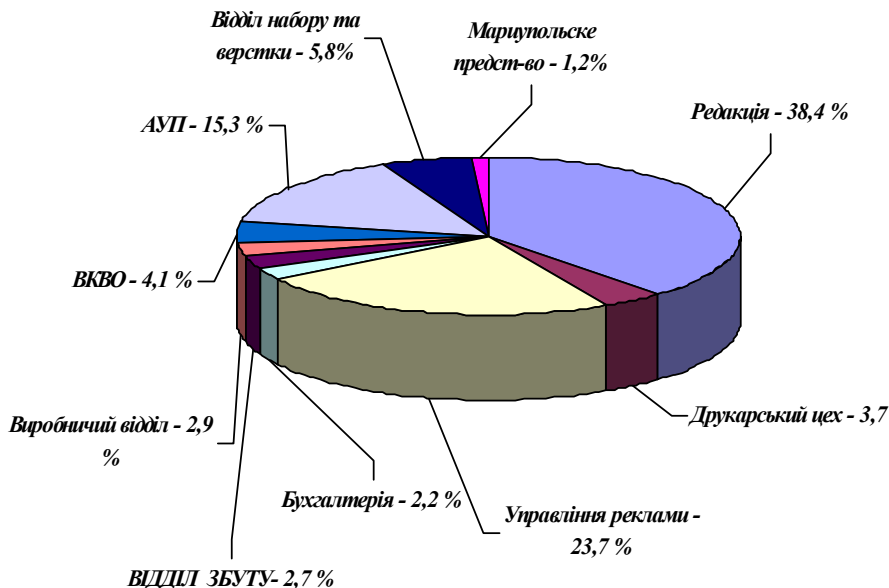
У цілому в 2002 році витрати по оплаті праці склали 1003577 грн і збільшилися порівняно з попереднім 2001 роком на 184096 грн або на 22,5%. Зростання витрат обумовлена, насамперед, збільшенням заробітної плати співробітників компанії.

Динаміка щомісячних витрат по оплаті праці за 2001–2002 роки представлена на мал. 3.



Мал. 3. Динаміка витрат на оплату праці

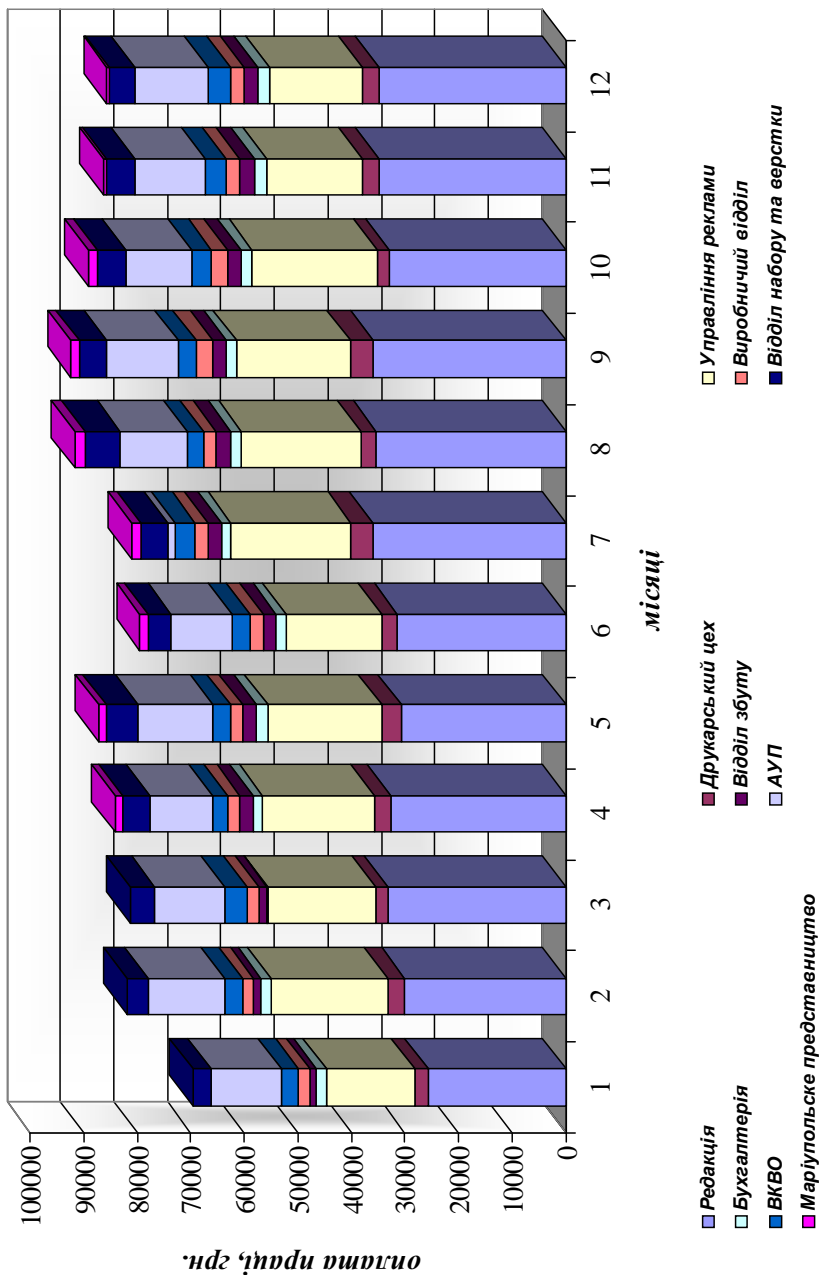
Структура фонду оплати праці по відділах наступна: 38,4% заробітної плати нараховували персоналу відділу редакції, 23,7% — управлінню реклами, 15,3% — АУП. Це представлено на мал. 4.



Мал. 4. Структура фонду оплати праці в 2002 році

Зміна фонду оплати праці по окремих структурних підрозділах компанії представлена на мал. 5. Аналіз показує, що найбільше зростання показника спостерігається у відділі збуту — на 85,7% із січня по грудень 2002 року. Це обумовлено зростанням обсягу продажів продукції й збільшенням доплат співробітникам відділу за виконання плану. Значне зростання показника спостерігається у відділі редакції — на 35,6%, бухгалтерії — 30,2%, виробничому відділі — 26,0%.

Заробітна плата персоналу складається з двох частин — окладів і доплат. Постійна частина заробітної плати складає 65%, перемінна — 35% фонду оплати праці. Для редакції дане співвідношення складає 55,5% і 44,5%, для управління реклами — 51,5% і 48,5%, для відділу набору й верстки — 61,2% і 38,8% відповідно. Таке співвідношення свідчить про наявність сталості у політиці оплати праці співробітників компанії.



Мал. 5. Динаміка оплати праці по підрозділах компанії у 2002 році

Питома вага витрат на оплату праці в 2002 році склала 18% і збільшилась в порівнянні з попереднім 2001 роком на 2%.

Кадри і кадрова політика

У 2002 році середньооблікова річна чисельність співробітників компанії складала 118 чоловік. У порівнянні з попереднім 2001 роком відбулося зниження середньооблікової чисельності на 17 чоловік або на 12,6%. Ця ситуація є наслідком становлення й розвитку компанії. Вона дозволила здійснити відбір фахівців для формування сильного, стабільного і перспективного колективу, здатного зладнати з найскладнішими задачами.

Коефіцієнт обороту по прийому в 2002 році склав 47,5%, коефіцієнт обороту по звільненням — 33,8%, коефіцієнт плинності кадрів — 33%. Це вказує на високу плинність кадрів компанії, що пов'язане з постійним пошуком і відбором найбільш професійних, досвідчених, творчо мислячих співробітників.

Найбільшу кількість співробітників компанії зосереджено у відділі управління реклами — це 46 чоловік або 37% персоналу. У відділі редакції працює 30 чоловік або 24,3% персоналу, в АУП — 10 чоловік або 8,1% персоналу, в АГВ — 18 чоловік або 14,5% персоналу, у друкарському цеху — 8 чоловік або 6,5% персоналу, в ВКВО у відділі набору й верстки — по 6 чоловік або по 4,8% персоналу. Це показано на мал. 6.

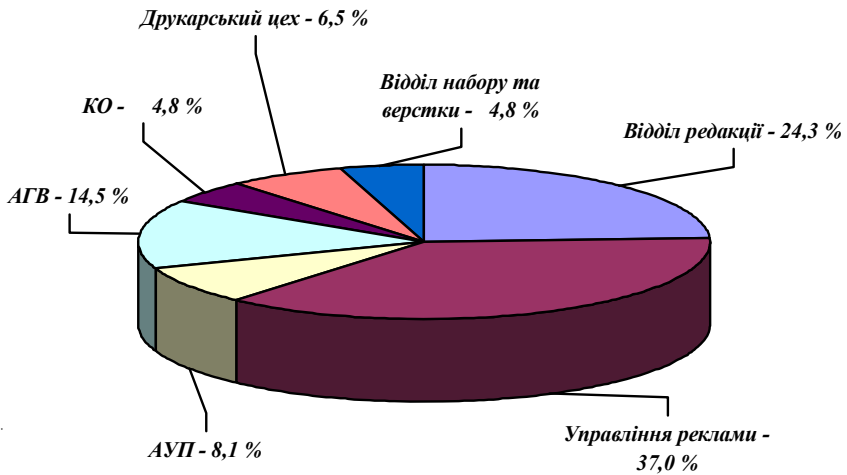
Особливістю газетного бізнесу є висока залежність якості видання від професіоналізму й досвіду журналістів і дизайнерів. Крім того, фахівці з продажів і працівники технічних служб також повинні відповідати високим професійним вимогам, що існують на ринку.

В основі нашого виробництва полягає велика частка інтелектуальної праці, а інтелектуальні здібності наших співробітників — це одна з основних складових капіталу підприємства.

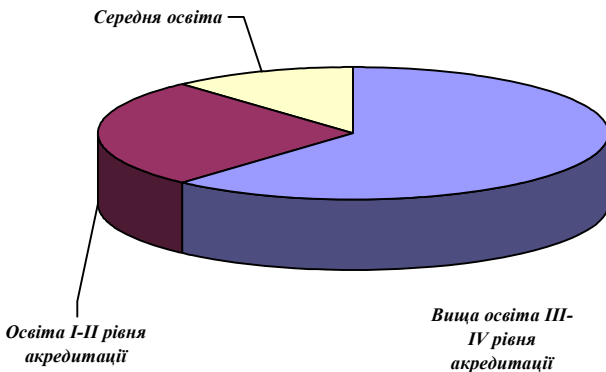
Персонал компанії характеризується наступною освітньою структурою (що представлено на мал. 7):

- вища освіта III–IV рівня акредитації — 63 чоловік або 61,8%;
- освіта I–II рівня акредитації — 27 чоловік або 26,5%;
- середня освіта — 12 чоловік або 11,7%.

Аналіз вікової структури персоналу показує, що 33,3% персоналу — це співробітники у віці від 23 до 32 років, 26,5% — у віці від 33 до 42



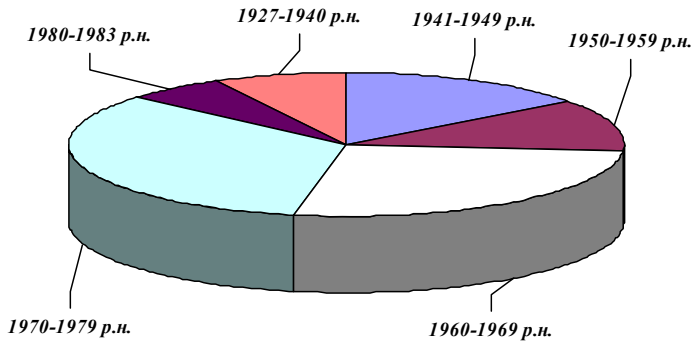
Мал. 6. Структура персоналу по відділах



Мал. 7. Структура персоналу за рівнем освіти

років, 14,7% — у віці від 43 до 51 року. Це свідчить про перевагу молодих співробітників і наявність кадрів із певним досвідом роботи. Вікова структура персоналу представлена на мал. 8.

Основна мета, що ставиться перед персоналом компанії — привести газету до лідерства на газетному ринку Донецької області. При цьому варто врахувати, що на донецькому ринку існує тверда конкуренція серед роботодавців, що бажають залучити у свою команду висококласних фахівців.



Мал. 8. Вікова структура персоналу компанії

Виходячи з вищесказаного, а також з урахуванням необхідності мотивації співробітників, для вирішення цієї задачі будується кадрова політика керівництва.

Основними напрямками кадрової політики керівництва є наступні.

- **Підбір персоналу.** У цілому цей процес уже закінчено, сформована основа колективу, що є рушійною силою компанії. На сучасному етапі головні зусилля в цьому напрямку зосереджені на підборі персоналу для регіональних представництв, які не поступаються у професіоналізмі співробітникам донецької редакції.

- **Забезпечення творчого та професійного зростання персоналу.** Основними задачами цього напрямку є навчання і перенавчання співробітників, підвищення їхньої кваліфікації, розробка і застосування оптимальної для підприємства системи оплати праці й преміювання, планування кар'єрного росту для найбільш перспективних співробітників.

- **Створення й підтримка іміджу компанії як гарного роботодавця.** Даний елемент кадрової політики спрямований на «утримання» ведучих менеджерів, журналістів, фахівців, важливих для діяльності компанії. Він містить у собі систему мотивації та стимулювання праці, в основі якого полягає об'єктивна оцінка праці, створення й підтримка конструктивної корпоративної культури та інші елементи, що дозволяють підтримувати імідж компанії як гарного роботодавця.

Мотивація персоналу

На сьогоднішній день основним елементом системи мотивації персоналу підприємства є оплата праці.

Існуюча система оплати праці персоналу будується на наступних основних принципах:

- Частка доплат у загальній сумі заробітної плати залежить від рівня впливу різних категорій працівників на результат діяльності компанії.

- Розмір авторської винагороди журналістам визначається головним редактором і не залежить від виду трудових відносин з автором. Основним показником, що впливає на суму винагороди, є якість матеріалу, як для штатних, так і для позаштатних співробітників.

- Для менеджерів із продажів основний вид винагороди — точне преміювання за виконання плану з продажів.

- Для журналістів (репортерів, фотокореспондентів) основний вид преміювання — премія за кращий журналістський матеріал.

- Для редакторів основний показник преміювання — рівень якості всього блоку інформації, запропонованого відділом.

Стратегічним підходом до оплати праці є забезпечення зростання заробітної плати персоналу залежно від зростання прибутковості діяльності компанії.

Крім того, керівництво планує включити до системи мотивації реалізацію різних соціальних програм (надання позичок на придбання житла, оплата медичного страхування), застосування нематеріальних способів заохочення найбільш відзначених співробітників, наприклад, кар'єрне зростання фахівця.

Також доцільно застосовувати спеціальні види мотивації для керівних співробітників у залежності від результатів діяльності компанії.

Інформаційне забезпечення діяльності компанії

Для ефективного функціонування й удосконалювання існуючої технології виробництва газети компанія постійно модернізує наявну техніку. Так, у 2001 році компанія придбала 12, а в 2002 році — 11 персональних комп'ютерів. В даний час офіси обладнані 88 персональними комп'ютерами.

У діяльності компанії використовується сучасне програмне забезпечення, а саме:

Таблиця 1

Джерела інформаційного забезпечення компанії

Агентство	Послуги					
	Новини	Світові новини	Економічні новини	Новини спорту, культури, медицини	Фотопослуги та графіка	Інші
«Асошіейтед Прес»	+				+	
«Reuters»	+	+			+	
ІТАР-ТАСС	+			+	+	
ТОВ «Ану-балу»						+
МК «Новости»	+					
ІА «Українські новини»			+			+
ТОВ ІАС «Інформекспрес»			+			
ТОВ ІА «Інтерфакс – Україна»			+			+
УНІАН					+	
ТОВ «Україна сьогодні»						+

- програма керування рекламними продуктами;
- програма керування випуском газети;
- система продажів газет.

Використання даних програм забезпечує прискорення підготовки матеріалів у відділі редакції, збільшує можливості журналістів і технічних служб при підготуванні матеріалів, оптимізує роботу відділу реклами й служби збуту.

Комп'ютерне устаткування редакції й існуючі технології дозволяють робити набір, верстку, виведення на плівки повнокольорової газети до 104 смуг.

Джерела інформаційного забезпечення компанії представлені в табл. 1.

Аналіз витрат

У 2002 році збільшилися витрати в цілому і практично за всіма статтями за винятком витрат на інформаційні послуги, послуги страхування й амортизацію.

Таблиця 2

Аналіз структури витрат

Статті витрат	2001 рік		2002 рік		Від-хил.
	тис. грн	%	тис. грн	%	
Матеріальні витрати	1606,8	31,6	1624,0	29,1	-2,5
Витрати, пов'язані з АУП	55,6	1,1	114,0	2,0	+0,9
Поліграфічні послуги	765,1	15,0	768,2	13,8	-1,2
Послуги зв'язку	158,3	3,1	183,3	3,3	+0,2
Оренда	164,5	3,2	173,2	3,1	-0,1
Інформаційні послуги	461,6	9,1	337,5	6,0	-3,1
Послуги банку	78,9	1,5	90,3	1,6	+0,1
Послуги страхування	31,0	0,6	14,9	0,3	-0,3
Оплата труда	819,5	16,2	1003,4	18,0	+1,8
Відрахування держстраху	286,6	5,6	352,9	6,3	+0,7
Відрахування спец.фонди	36,3	0,7	35,5	0,6	-0,1
Інші послуги	165,0	3,2	277,3	5,0	+1,8
Амортизація	243,8	4,8	239,9	4,3	-0,5
Послуги ПП	217,5	4,3	367,7	6,6	+1,3
РАЗОМ	5090,5	100,0	5582,1	100,0	

У табл. 2 представлено динаміку витрат та їхню структуру за 2001–2002 роки. Видно, що у структурі витрат значно збільшилися витрати на оплату праці, інші витрати, послуги ПП. Крім того, у структурі витрат суттєво знизилися матеріальні витрати (на 2,5%), витрати на поліграфічні послуги (–1,2%), витрати на інформаційні послуги (–3,1%).

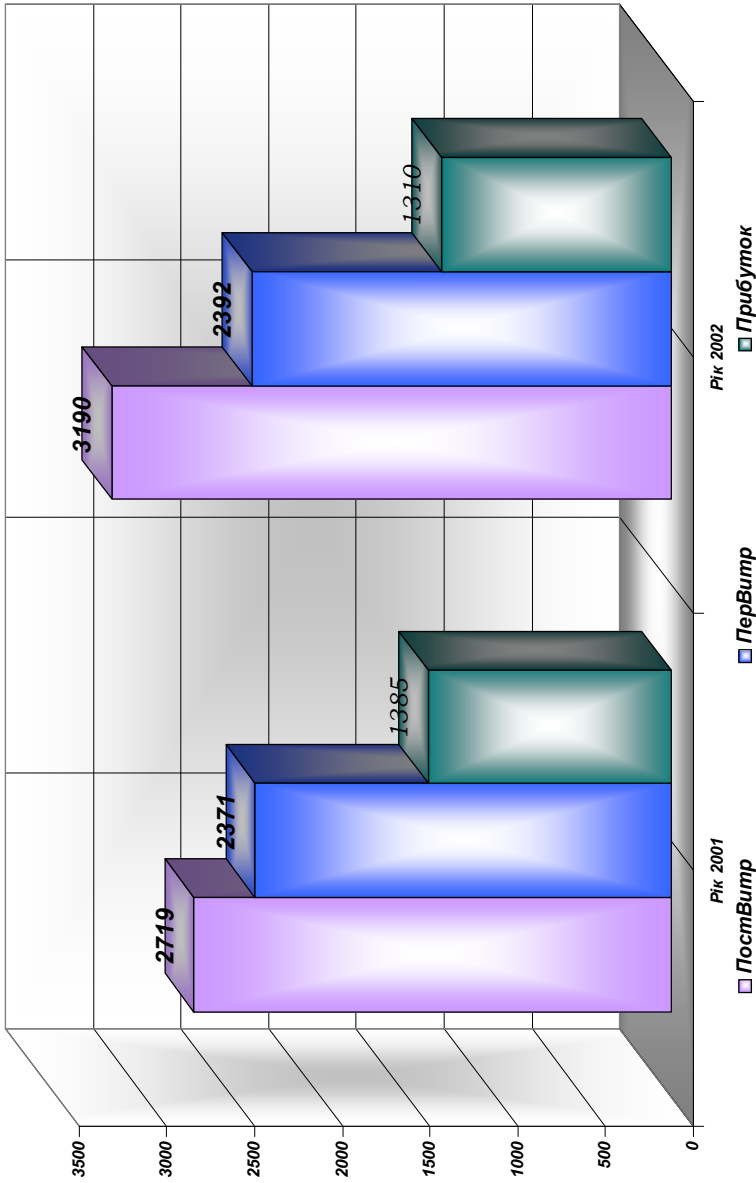
Таблиця 3

Аналіз рівня безбитковості реалізації

Показники	2001 р., тис. грн	2002 р., тис. грн	Відхилення	
			абсол., тис. грн	віднос., %
Виторг від реалізації	6475,1	6892,0	+416,9	+6,4
Перемінні витрати:				
матеріальні витрати	1606,8	1623,9	+17,1	+1,1
поліграф. послуги	765,1	768,2	+3,1	+0,4
Разом перемінних витрат	2371,9	2392,1	+20,2	+0,9
Маржинальний прибуток	4103,2	4499,9	+396,7	+9,7
Постійні витрати	2718,6	3190,0	+390,4	+17,3
Коефіцієнт валового прибутку	0,63	0,65	+0,02	+3,2
Точка безбитковості	4315,2	4907,7	+592,5	+13,7
Запас міцності	2159,9	1984,3	–175,6	–8,1

Для проведення аналізу безбитковості (табл. 3) використовується коефіцієнт валового прибутку, який характеризує рівень вигідності продукції і визначається відношенням валового прибутку (маржинального прибутку) до виторгу від реалізації. Точка безбитковості (рівноваги) розраховується розподілом суми постійних витрат на коефіцієнт валового прибутку.

У 2002 році у порівнянні з 2001 роком відбулося збільшення значення точки безбитковості за рахунок підвищення абсолютного розміру постійних витрат (+390,4 тис. грн).



Мал. 9. Динаміка постійних перемінних витрат та прибутку за період 2001–2002 рік

Зміна рівня постійних, перемінних витрат і прибутку представлена на мал. 9.

Збільшення виторгу від реалізації склало 6,4%. У 2002 році спостерігається зниження запасу фінансової міцності на 8,1%. Запас фінансової міцності (межі безпеки) показує, наскільки можна скоротити обсяг продажів без ризику одержання збитків. У результаті чого, незважаючи на збільшення маржинального прибутку ЗАТ «Преса» у звітному році, ефективність його діяльності знизилася на 1,7%.

Основні фонди і нематеріальні активи

Одним з найважливіших факторів підвищення діяльності підприємства є його забезпеченість основними фондами у необхідній кількості й асортименті і більш повне їхнє використання.

За досліджуваний період відбулася суттєва зміна в наявності та структурі основних фондів (табл. 4, 5).

Таблиця 4

Наявність основних засобів і нематеріальних активів, тис. грн

Групи основних фондів	На початок 2002 р.	Уведено до 2002 р.	Вибуло за 2002 р.	На кінець 2002 р.
Будівлі та споруди	130,0	1,7		131,7
Машини й обладнання	1240,2	89,4	0,8	1328,8
Транспортні засоби	141,0	62,2		203,2
Меблі ті інвентар	141,7	64,2	3,7	202,2
Разом основних засобів	1652,9	217,5	4,5	1865,9
Нематеріальні активи	30,6	15,9		46,5

Вартість основних фондів зросла на 213,0 тис. грн. або на 12,9%. Спостерігається значний приріст активної частини основних фондів (на 7,1%), що варто оцінити позитивно, тому що саме активна частина основних фондів дозволяє нароцувати обсяги виробництва друкованої продукції. Однак, за рахунок значного приросту транспортних засобів, меблів і інвентарю, частка устаткування друкарні в структурі основних засобів знизилася на 3,8%.

Таблиця 5

Структура основних фондів

Групи основних засобів	2001 г.		2002 г.		Відхил.
	тис. грн	%	тис. грн	%	
Будівлі та споруди	130,0	7,9	131,7	7,1	-0,8
Машини й обладнання	1240,2	75,0	1328,8	71,2	-3,8
Транспортні засоби	141,0	8,5	203,2	10,9	+2,4
Меблі ті інвентар	141,7	8,6	202,2	10,8	+2,2
РАЗОМ	1652,9	100,0	1865,9	100,0	

Аналіз руху основних фондів

Коефіцієнт відновлення розраховується як відношення вартості введених основних фондів до їхньої вартості на кінець року. Коефіцієнт відновлення в 2002 році склав 0,117.

Коефіцієнт вибуття розраховується як відношення вартості вибутих основних фондів протягом року до їхньої вартості на початок року. Коефіцієнт вибуття дорівнює 0,003

Значне перевищення коефіцієнта відновлення відносно коефіцієнта вибуття свідчить про збільшення наявних основних засобів.

Аналіз стану основних фондів

Стан основних фондів дозволяють вивчити коефіцієнти зносу й придатності шляхом їхнього відповідного порівняння на початок і кінець періоду.

Коефіцієнт зносу розраховується відношенням суми зносу основних фондів до їх первісної (переоціненої) вартості на відповідну дату. Коефіцієнт зносу на початок 2002 року склав 0,36, на кінець року — 0,43. Відповідно коефіцієнти придатності складуть: на початок року: $1 - 0,36 = 0,64$; на кінець року: $1 - 0,43 = 0,57$.

Збільшення значення коефіцієнта зносу і зниження значення коефіцієнта придатності свідчать про застарілість основних фондів через недостатньо швидке їхнє відновлення й уповільнення вибуття.

Аналіз використання основних фондів

Результатом найкращого використання основних фондів є, насамперед, збільшення обсягу виробництва. Тому, узагальнюючий

показник ефективності основних виробничих фондів будується на принципі порівняння зробленої продукції із застосовуваними при її виробництві основними фондами (фондовіддача). Фондовіддача показує кількість продукції, що приходиться на 1 гривню вартості основних фондів, і розраховується відношенням обсягу товарної продукції у вартісному вираженні до середньорічної вартості основних виробничих фондів.

$$\Phi_{\text{вд}} 2001 = 1706,2 \text{ тис. грн} : 1652,9 \text{ тис. грн} = 1,03 \text{ грн/грн.}$$

$$\Phi_{\text{вд}} 2002 = 1582,4 \text{ тис. грн} : 1863,6 \text{ тис. грн} = 0,85 \text{ грн/грн.}$$

Отримані результати показують зниження фондовіддачі в 2002 році на 17,5%. Дане зниження фондовіддачі було викликано погіршенням використання основних фондів у часі і за потужністю, і недостатньо своєчасним освоєнням уведених у досліджуваному році потужностей.

Аналіз майнового стану підприємства та ліквідності балансу

За минулий рік фінансове становище підприємства характеризується як стабільне. Підприємство на кінець 2002 року має необхідний рівень ліквідності, що дозволяє підтримувати платоспроможність підприємства. Валюта балансу за минулий рік зросла на 5,96% і склала 2061,0 тис. грн. Частка власного капіталу на кінець звітного періоду склала 41,52%.

Валюта балансу підприємства на кінець звітного періоду склала 20610 тис. грн., зростання за поточний рік склало 5,96% .

Більшу частину активів (51,57% на кінець звітного періоду) складають основні фонди. На початок року питома вага цієї статті балансу в активах складала 54,52%, тобто відбулося збільшення на 2,3 тис. грн. Це зменшення обумовлене тим, що вартість основних фондів майже не змінилася, у той час як валюта балансу зросла на 5,96%.

Збільшення валюти в активі балансу відбулося у зв'язку із зростанням відстрочених податкових активів. Питома вага виробничих запасів на кінець звітного періоду дорівнює 13,74%, що нижче на 3,5% у порівнянні з початком звітного періоду. В абсолютній величині зростання виробничих запасів на кінець року склало 15,9%.

Баланс підприємства на кінець 2002 р. характеризується високою часткою високоліквідних активів, їхня питома вага в активі балансу на кінець 2001 р. склала 37,98%. В абсолютній величині обсяг високоліквідних активів на 1.01.2003 р. дорівнює 782,80 тис. грн, що нижче в порівнянні з 2001 р. на 6%. Підприємство на кінець року має необхідний рівень ліквідності, що дозволяє йому підтримувати статус платоспроможного. Коефіцієнт загальної ліквідності на 1.01.2003 р. склав 1,31, тобто на одну гривню поточних зобов'язань підприємство має 1 грн. 31 коп. поточних активів, що свідчить про здатність підприємства вчасно погашати виниклі зобов'язання.

Підприємство на кінець звітного періоду має високу частку власного капіталу — 41,52%, що в абсолютній сумі складає — 855,8 тис. грн. Власний капітал компанії складається:

- статутний капітал — 729,1 тис. грн або 85,19%;
- резервний капітал — 49,0 тис. грн або 5,72%;
- нерозподілений прибуток — 77,7 тис. грн або 9,09%.

За звітний період підприємство знизило заборгованість по виконаних роботах, товарах, послугах. Питома вага цієї статті пасиву балансу на кінець звітного періоду склала 7,12%, зниження склало 38,4%. Однак, незважаючи на високий рівень власного капіталу і високоліквідність балансових показників, підприємству для підтримки безперервності виробничих процесів і здійснення своєчасності платежів *необхідні додаткові оборотні кошти*. Для забезпечення достатньої суми оборотного капіталу підприємство користується короткостроковими кредитами в АК Донміськбанк. За станом на 1.01.2003 р. сума заборгованості по короткостроковим кредитам склала 304,20 тис. грн або 14,76% у загальній валюті балансу.

Зіставлення підсумків активу й пасиву балансу дозволяє визнати баланс даного підприємства досить ліквідним, за винятком перевищення найбільш термінових зобов'язань над найбільш терміновими активами.

Таблиця 6
Горизонтальний та вертикальний аналіз структури балансу

Види активів	Абсолютні значення		Структура %		Відхилення			
	1.01.2002	1.01.2003	1.01.2002	1.01.2003	Горизонтальний аналіз		Вертикальний аналіз	
					+	-		
АКТИВИ								
Необоротні активи	1111,30	1272,70	57,14	61,75	161,40	14,52	4,62	139,14
– нематеріальні активи	30,40	39,00	1,56	1,89	8,60	28,29	0,33	7,41
– основні фонди	1060,50	1062,80	54,52	51,57	2,30	0,22	-2,96	1,98
– знос основних фондів	592,40	803,10	30,46	38,97	210,70	35,57	8,51	181,64
– довгострокові фінансові вклади	20,40	18,50	1,05	0,90	-1,90	-9,31	-0,15	-1,64
– відстрочені податкові активи	–	152,40	0,00	7,39	152,40	–	7,39	131,38
Оборотні активи	830,00	782,80	42,67	37,98	-47,20	-5,69	-4,69	-40,69
– виробничі запаси та готова продукція	335,50	283,10	17,25	13,74	-52,40	-15,62	-3,51	-45,17
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	236,50	186,30	12,16	9,04	-50,20	-21,23	-3,12	-43,28
– дебіторська заборгованість за розрахунками	237,50	291,50	12,21	14,14	54,00	22,74	1,93	46,55
– грошові кошти	20,50	21,90	1,05	1,06	1,40	6,83	0,01	1,21
Витрати майбутніх періодів	3,70	5,50	0,19	0,27	1,80	48,65	0,08	1,55
Разом активи	1945,00	2061,00	100,00	100,00	116,00	5,96		100,00
ПАСИВИ								
Власний капітал	1214,50	855,80	62,44	41,52	-358,70	-29,53	-20,92	-309,22
– уставний капітал	729,10	729,10	37,49	35,38	0,00	0,00	-2,11	0,00
– резервний капітал	26,00	49,00	1,34	2,38	23,00	88,46	1,04	19,83
– нерозподілений прибуток	459,40	77,70	23,62	3,77	-381,70	-83,09	-19,85	-329,05
Забезпечення майбутніх витрат	178,90	606,20	9,20	29,41	427,30	238,85	20,21	368,36
– цільове фінансування	178,90	606,20	9,20	29,41	427,30	238,85	20,21	368,36

Продовження табл. 6

Довгострокові зобов'язання	–	–	–	–	–	–	–	–	–
– довгострокові кредити банку	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Поточні зобов'язання	551,60	599,00	28,36	29,06	47,40	8,59	0,70	40,86	
– короткострокові кредити	191,70	304,20	9,86	14,76	112,50	58,69	4,90	96,98	
– кредиторська заборгованість	238,30	146,80	12,25	7,12	–91,50	–38,40	–5,13	–78,88	
– поточні зобов'язання	121,60	148,00	6,25	7,18	26,40	21,71	0,93	22,76	
Разом пасиви	1945,00	2061,00	100,00	100,00	116,00	5,96	0,00	100,00	

Таблиця 7

Аналіз ліквідності балансу

Активи	01.01.02	01.01.03	Пасиви	01.01.02	01.01.03	Платіжний надлишок або нестача	
						01.01.02	01.01.03
1. Найліквідніші активи	20,50	21,90	1. Найбільш термінові зобов'язання	359,90	294,80	–339,40	–272,90
2. Швидко реалізовані активи	474,00	477,80	2. Короткострокові пасиви	191,70	304,20	282,30	173,60
3. Повільно реалізовані активи	335,50	283,10	3. Довгострокові пасиви	0,00	0,00	335,50	283,10
4. Важкореалізовані активи	1115,00	1278,20	4. Постійні пасиви	1393,40	1462,00	–278,40	–183,80
Разом	1945,00	2061,00	Разом	1945,00	2061,00	0,00	0,00

Оцінка платоспроможності підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства, приходиться на одну гривню поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта в межах 1–1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає борги. За станом на 1.01.2003 р. на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство мало 1,31 грн поточних активів, на 1.01.02 — 1,51 грн, тобто поточні активи перевищували поточні зобов'язання.

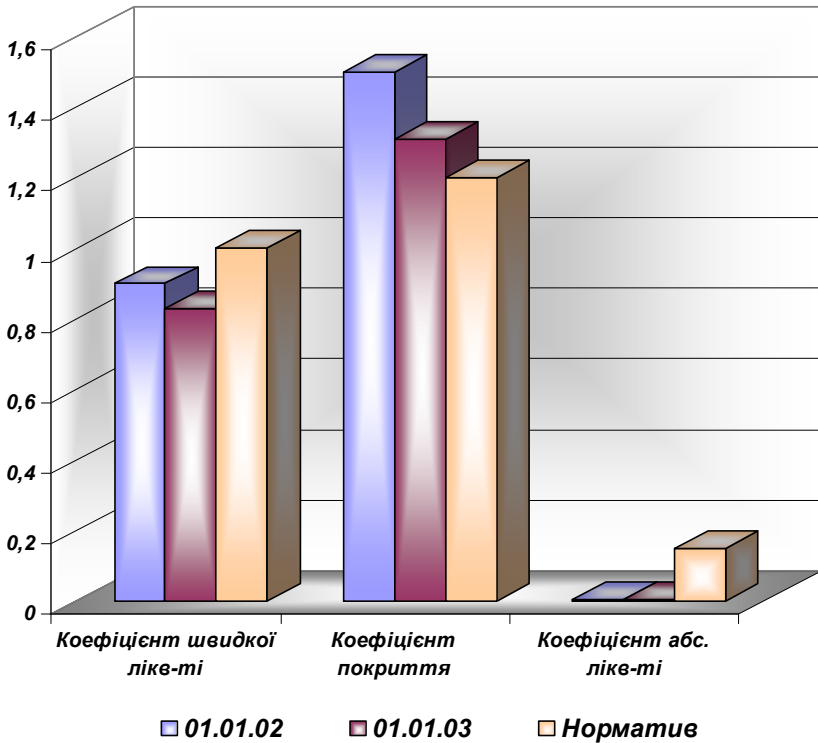
Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість оборотних активів і є більш строгим показником ліквідності. За станом на 1.01.2002 р. на кожну гривню поточної заборгованості підприємство мало 0,90 грн ліквідних активів при оптимальному значенні 1,0. За станом на 1.01.09 цей показник знизився до 0,83, що свідчить про зменшення частки швидколіквідних активів у 2002 р. Однак підприємство має досить оборотних коштів для погашення поточної заборгованості (мал. 10). Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно.

Коефіцієнт незалежності визначає частку власних коштів підприємства у загальній сумі коштів, вкладених у майно. Характеризує можливість підприємства виконати свої зобов'язання за рахунок використання власних коштів і незалежність від позикових коштів. Підприємство вважається незалежним, якщо частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів не менша за 50%. За станом на 1.01.02 частина власного капіталу складає — 71,6%, на 1.01.03 вона складала — 71%. Таке значне перевищення даного коефіцієнта

Таблиця 8

Оцінка платоспроможності та ліквідності активів

Коефіцієнти платоспроможності та ліквідності	1.01.02	1.01.03	Зміна за рік (+, -)	Нормативне значення	Відхилення від норми
1. Коефіцієнт покриття	1,50	1,31	0,20	від 1,0 до 1,5	-0,31
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,90	0,83	0,07	0,6 та більше	-0,23
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,014	-0,01	від 0,2 до 0,25	0,186



Мал. 10. Зміна рівня платоспроможності активів

над нормативним говорить про достатній рівень власних і порівнянних до них коштів для фінансування діяльності. Зниження даного показника пояснюється збільшенням валюти балансу за аналізований період.

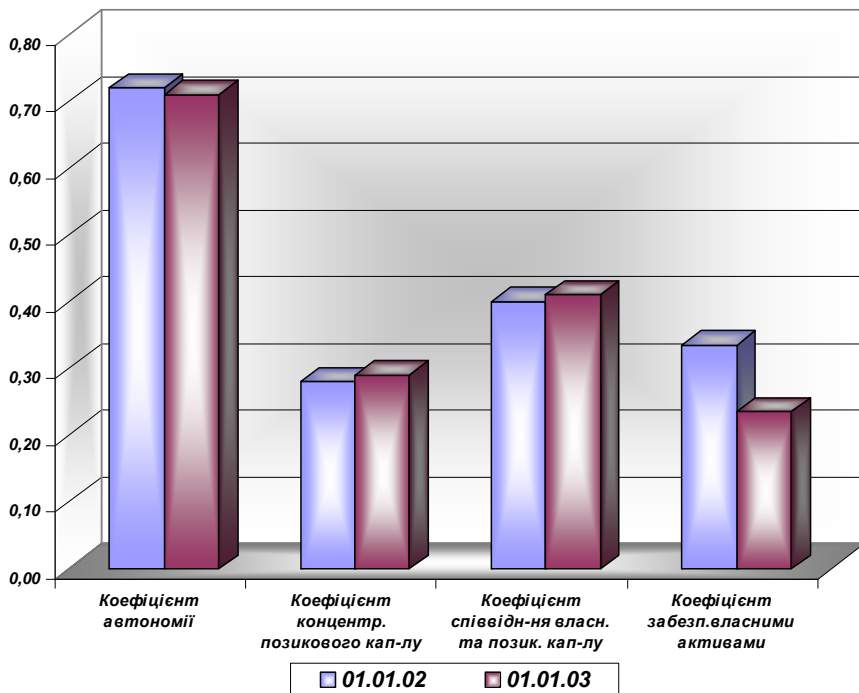
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. За станом на 1.01.2002 р. частка позикових коштів складала 28,4%, а на 1.01.03 – 29%.

Коефіцієнт співвідношення позикового й власного капіталу дає найбільш загальну характеристику фінансової стійкості підприємства. Згідно даним таблиці, на кожен гривню власних коштів приходиться 0,41 грн позикових. Зростання даного показника свідчить про посилення залежності від інвесторів і кредиторів, тобто про незначне зниження фінансової стійкості на конкурентну дату – 31.12.2002 р. (мал. 11) .

Таблиця 9

Оцінка довгострокової платоспроможності

Коефіцієнти довгострокової платоспроможності та ліквідності	1.01.02	1.01.03	Зміна за рік (+, -)	Нормативне значення	Відхилення норми
1. Коефіцієнт автономії	0,72	0,71	0,01	більше 50%	-0,21
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,28	0,29	-0,01	менше 50%	0,21
3. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,40	0,41	-0,01		
4. Коефіцієнт забезпеченості власними активами	0,335	0,235	0,10	> 0,1	-0,135



Мал. 11. Зміна рівня довгострокової платоспроможності

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами за звітний період знизився, але задовольняє необхідним нормативним значенням.

Рентабельність продажів показує, який прибуток з однієї гривні продажу одержало підприємство або скільки копійок залишається від кожної гривні продажів. Рентабельність капіталу характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Ефективність використання капіталу за станом на 1.01.02 – 11,8%, а на 1.01.03 – 5,44%, тобто відбулося зниження рентабельності капіталу на 6,34%. Це пов'язано зі збільшення частки позикових коштів у долі активів.

Таблиця 10

Оцінка рівня рентабельності

Показники рентабельності	2001 р.	2002 р.	Відхилення
1. Рентабельність активів	8,39%	3,88%	-4,51
2. Рентабельність власного капіталу	11,8%	5,44%	-6,34
3. Рентабельність діяльності	1,37%	1,29%	-0,08
4. Рентабельність продукції	15,9%	0,9%	15,0

Аналіз динаміки доходів і прибутку

Прибутки підприємства складаються з прибутків від надання рекламних послуг, реалізації друкованої продукції – газет «Салон Дону та Баса», РІО, а також інших доходів.

За три минулі роки спостерігається тенденція зростання валового доходу підприємства, обсяг валового доходу підприємства збільшився в 2000 р. у порівнянні з 1999 р. на 25,7%, у 2001 р. у порівнянні з 2000 р. на 10,5%, у 2002 р. у порівнянні з 2001 р. на 6,4%. Збільшення доходної частини відбулося в основному за рахунок збільшення обсягів продажів, а також гнучкої цінової політики підприємства (табл. 11).

Найбільшу питому вагу в структурі валового доходу займають прибутки від надання рекламних послуг. У 2002 році їхня частка складала 75,3%, у 2001 р. – 73,6%, у 2000 р. – 70,3%, у 1999 р. – 74,6% (табл. 12). В абсолютній величині прибуток від надання рекламних послуг у 2002 р. склав – 5188,3 тис. грн., або на 8,8% вище, ніж у 2001 р., і в 2001 р. на 15,5% вище, ніж у 2000 р.

Таблиця 11

Динаміка прибутків підприємства за період 1999–2002 рр.

Показники валового доходу підприємства	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	Зміна рівня прибутку порівняно з 1999 роком					
					порівняно з 1999 роком		порівняно з 2000 роком		порівняно з 2001 роком	
					+–	%	+–	%	+–	%
Валовий дохід з ПДВ	4663,50	5862,30	6475,10	6891,50	1198,80	25,71	612,80	10,45	416,40	6,43
прибуток від надання рекламних послуг	3480,20	4123,80	4765,20	5188,30	643,60	18,49	641,40	15,55	423,10	8,88
прибуток від реалізації друкованої продукції	1088,20	1662,10	1638,10	1521,40	573,90	52,74	-24,00	-1,44	-116,70	-7,12
інші прибутки	95,10	76,40	71,80	181,80	-18,70	-19,66	-4,60	-6,02	110,00	153,20

Таблиця 12

Структура прибутків ЗАТ «Преса» за основними джерелами

Показники валового доходу підприємства	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.
Валовий дохід з ПДВ	100,00	100,00	100,00	100,00
прибуток від надання рекламних послуг	74,63	70,34	73,59	75,29
прибуток від реалізації друкованої продукції	23,33	28,35	25,30	22,08
інші прибутки	2,04	1,30	1,11	2,64

Прибуток від реалізації друкованої продукції в абсолютній величині в 2002 р. склав — 1521,40 тис. грн, що нижче 2001 р. на 7,1%, і в 2001 р. на 1,4% нижче, ніж у 2000 р. Зростання обсягу продажів у 2000 р. обумовлено збільшенням цін на друковану продукцію у квітні 2000 р. У 2002 році відзначено значного зростання інших прибутків, збільшення яких склало по абсолютній величині 110 тис. грн, що нейтралізувало вплив негативних факторів (мал. 12). Питома вага прибутку від реалізації друкованої продукції у загальному валовому доході складає — у 1999 р. — 23,3%, 2000 р. — 28,4%, у 2001 р. — 25,3%, у 2002 р. — 22,1% (мал. 13).

Для вивчення впливу сезонних факторів, причин коливання рівня доходів доцільно проаналізувати зміну прибутків поквартально за два роки, а також з'ясувати помісячну структуру прибутків від реалізації й надання рекламних послуг за двома основними виданнями — газетами «Салон Дону та Баса» і «РІО».

Прибуток від основної діяльності нерівномірно розподіляється по кварталах, що обумовлено сезонною активністю ринку реклами. Протягом ряду років спостерігається зниження активності в січні, червні, липні. Найбільша активність спостерігається у березні, жовтні, листопаді (мал. 14, 16). У 2001 році поквартальне зростання прибутків здійснювалося більш значними темпами.

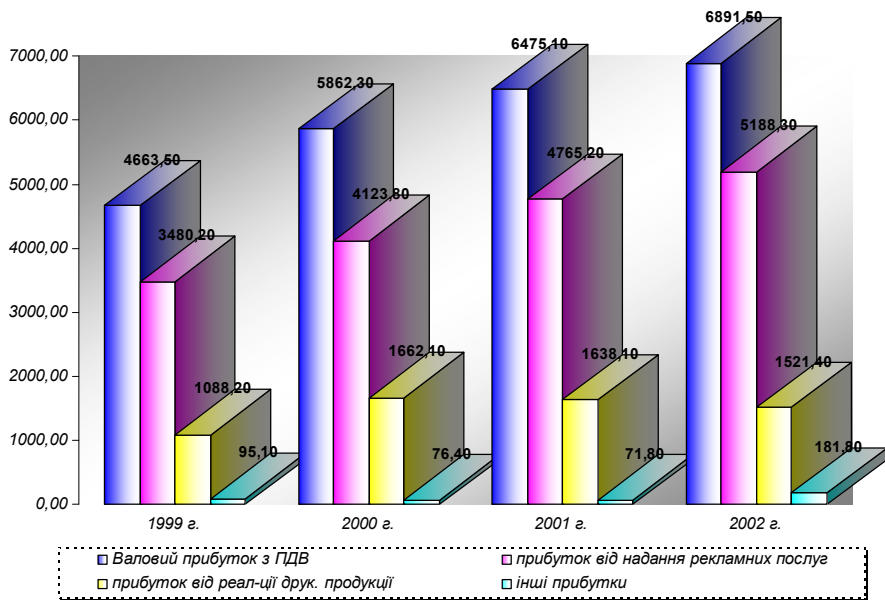
У загальній структурі прибутку від реклами та реалізації газет питома вага газети «САЛОН» у 2002 році склала 92,9%, у 2001 р. — 89,5%, у 2000 р. — 92,8%, газети «РІО» у 2002 році — 5,1%, у 2001 р. — 10,5%, у 2000 р. — 7,2%.

Позитивним аспектом керування структурою доходів є вихід у 2002 році газети Салон (Маріуполь), частка якої у величині прибутків за 2002 рік склала 2%.

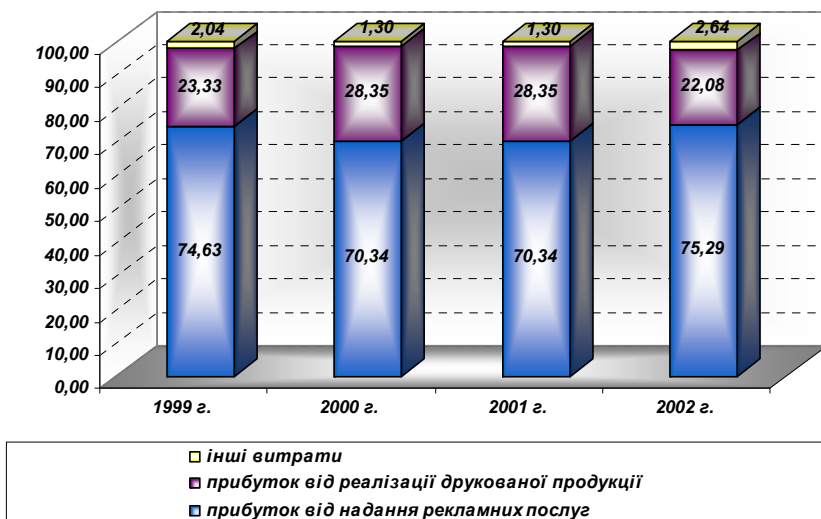
У структурі прибутку від газети «Салон» (Донецьк) питома вага від продажу реклами складає в 2002 р. 80,8%, від реалізації газет 18,5%, у 2001 р. це співвідношення склало 77,4% і 22,6% (мал. 15).

У структурі прибутку від газети «РІО» питома вага від продажу реклами в 2002 р. складає 10,6%, від реалізації газет 87,2%, у 2001 р. це співвідношення склало 7,6% і 92,4%.

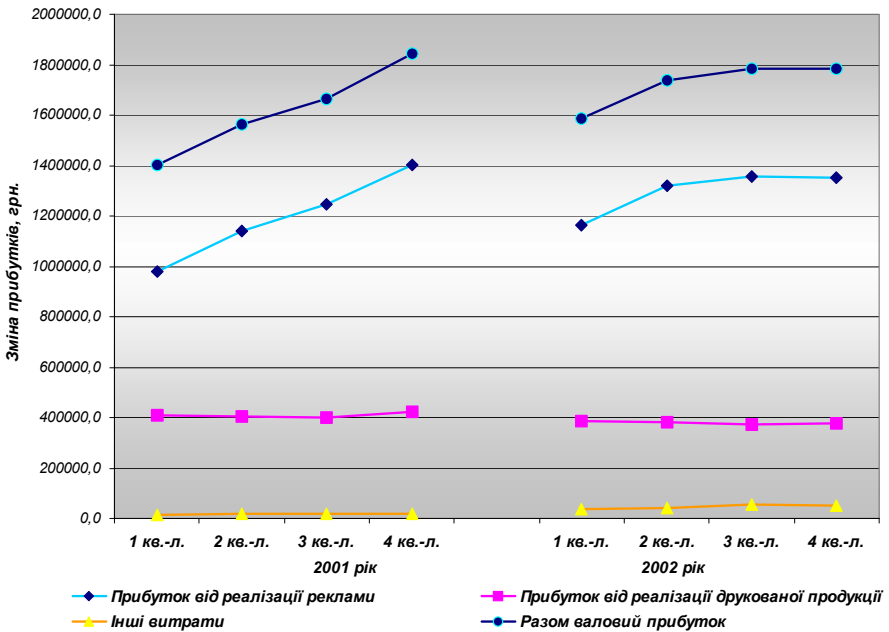
Таким чином, за аналізований період спостерігалася позитивна динаміка зростання прибутків від реалізації газет і надання рекламних послуг. Як і раніше, найбільшу питому вагу в структурі прибутків займає реклама. Зміна цін на рекламу може суттєво збільши-



Мал. 12. Динаміка прибутків за основними джерелами за період 1999–2002 рр.



Мал. 13. Структура доходів ЗАТ «Преса» за основними джерелами прибутків



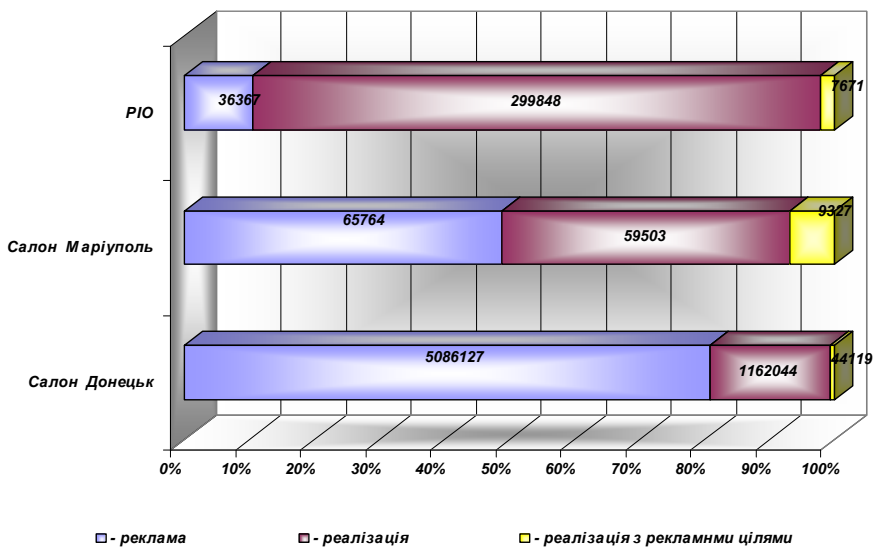
Мал. 14. Динаміка прибутків поквартально по основних джерелах (2001–2002 рр.)

ти прибутки підприємства в майбутньому, частина яких може бути використана для подальшого зміцнення позицій лідера на ринку друкованих видань Донецької області.

У 2002 році спостерігалось значне зниження прибутку й рентабельності виробничої діяльності. Основними причинами зниження прибутку є збільшення постійних витрат, адміністративних витрат.

Однак утримання лідируючих позицій у подальшому дозволить підприємству розширити займані ринкові сегменти на базі маркетингових досліджень регіональних ринків, детального аналізу ринку друкованих видань і рекламних послуг м. Донецька, переглянути інструменти цінової політики й на базі скорочення внутрівиробничих і адміністративних витрат збільшити рентабельність виробництва, зберігаючи платоспроможність і ліквідність активів.

Аналіз виробничо-господарської діяльності дозволив виділити наступні сильні сторони підприємства:



Мал. 15. Структура прибутків за джерелами у розрізі пропонованих друкованих видань за 2002 рік

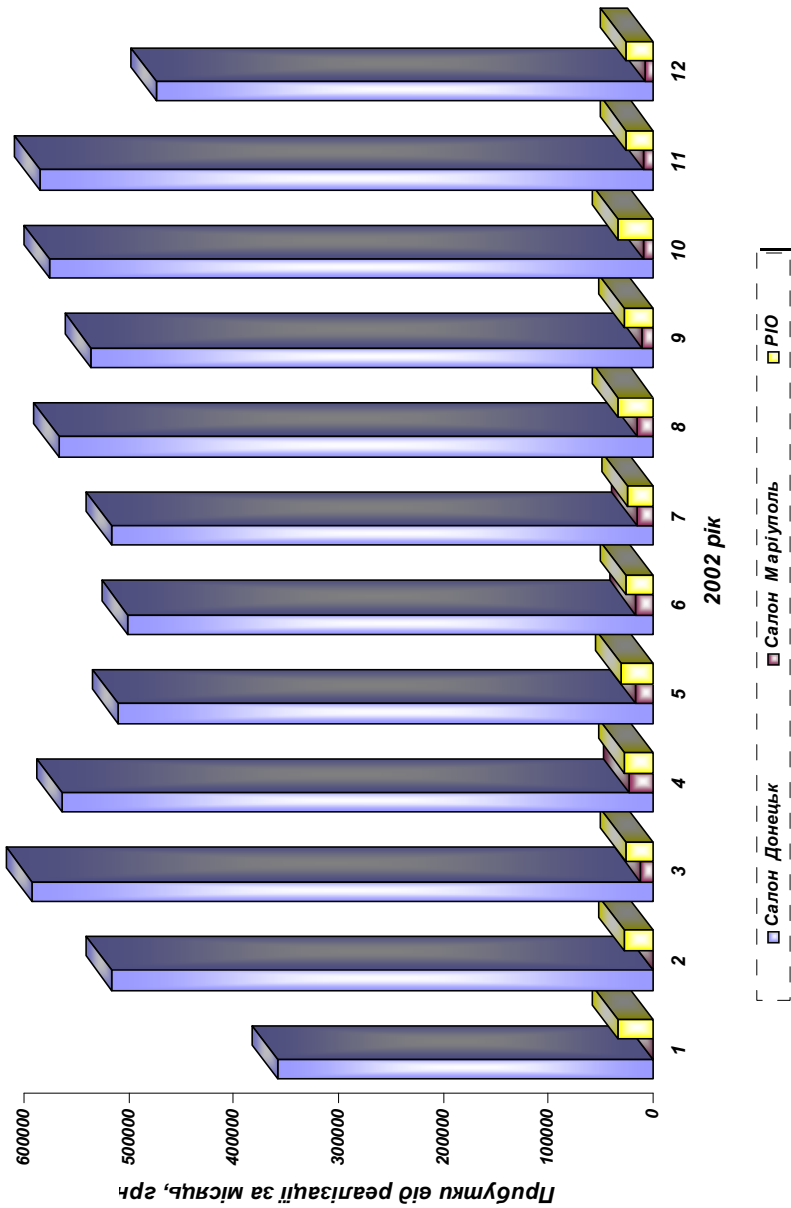
- чітка стратегія відносно ринку рекламних послуг;
- продумана кадрова політика, високий рівень кваліфікації персоналу;
- комп'ютеризація і повне інформаційне забезпечення виробничого процесу;
- утримання нижнього цінового сегмента на ринку друкованих видань;
- лідируючі позиції на ринку розміщення реклами в друкованих виданнях у м. Донецьку;
- високий рівень ліквідності, платоспроможності активів;
- достатній рівень забезпеченості власними оборотними коштами;
- позитивна динаміка зростання прибутків від реалізації газет і розміщення реклами;
- проникнення на регіональні ринки, де існує значний потенціал зростання продажів, збільшення рентабельності виробництва.

Таблиця 13
Структура прибутку від реклами та реалізації по Салону та РІО за 2001 рік

Види друкованих видань	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом 2001 рік
САЛОН													
1. Реалізація	86313	108059	121656	102773	99785	114004	99872	109592	110652	115697	12367	298954	1379724
2. Реклама	240836	331729	398853	360685	342269	432021	401232	419334	416968	468742	493282	413374	4719325
Разом	327149	439788	520509	463458	442054	546025	501104	528926	527620	584439	505649	712328	6099049
<i>Пит.вага в %</i>	<i>26,40%</i>	<i>24,60%</i>	<i>23,40%</i>	<i>22,20%</i>	<i>22,60%</i>	<i>20,90%</i>	<i>19,90%</i>	<i>20,70%</i>	<i>21,00%</i>	<i>19,80%</i>	<i>20,00%</i>	<i>19,30%</i>	<i>22,62</i>
	<i>73,60%</i>	<i>75,40%</i>	<i>76,60%</i>	<i>77,80%</i>	<i>77,40%</i>	<i>79,10%</i>	<i>80,10%</i>	<i>79,30%</i>	<i>79,00%</i>	<i>80,20%</i>	<i>80,00%</i>	<i>80,7%</i>	<i>77,38</i>
РІО													
1. Реалізація	28740	29507	34636	26483	32296	24671	23927	29464	24802	24873	31369	25336	336104
2. Реклама	1925	1800	3533	1743	1392	1523	1870	4020	1610	1594	5141	1628	27779
Разом	30665	31307	38169	28226	33688	26194	25797	33484	26412	26467	36510	26964	363883
<i>Пит.вага в %</i>	<i>93,70%</i>	<i>94,30%</i>	<i>90,70%</i>	<i>93,80%</i>	<i>95,90%</i>	<i>94,20%</i>	<i>92,80%</i>	<i>88,00%</i>	<i>93,90%</i>	<i>94,00%</i>	<i>85,9%</i>	<i>94,00%</i>	<i>92,37</i>
	<i>6,30%</i>	<i>5,70%</i>	<i>9,30%</i>	<i>6,20%</i>	<i>4,10%</i>	<i>5,80%</i>	<i>7,20%</i>	<i>12,00%</i>	<i>6,10%</i>	<i>6,00%</i>	<i>14,10%</i>	<i>6,0%</i>	<i>7,63</i>
САЛОН	327149	439788	520509	463458	442054	546025	501104	528926	527620	584439	616954	530326	6099049
РІО	30665	31307	381269	28226	33688	26194	25817	33484	26412	26467	36510	26964	363883
Разом	357814	471095	901778	491684	475742	572219	526921	562410	554032	610906	653464	557292	6462932
	91,4%	93,4%	57,7%	94,3%	92,9%	95,4%	95,1%	94,0%	95,2%	95,7%	94,4%	95,2%	94,37
	8,6%	6,6%	42,3%	5,7%	7,1%	4,6%	4,9%	6,0%	4,8%	4,3%	5,6%	4,8%	5,63

Таблиця 14
Структура прибутку від реклами і реалізації по Салону (Донецьк та Маріуполь) та РІО за 2002 р.

Види друкова- них видань	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Листопад	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Разом 2001 рік
- реклама	276053	404961	471017	454492	414819	408102	423194	459171	440080	473529	475490	385219	5086127
- реалізація	79023	107580	116932	104682	91863	89326	88800	102760	92863	98303	105452	84460	1162044
- реалізація в рекламних цілях	2426	3702	4254	3871	3545	3524	3711	4113	3554	3805	4142	3472	44119
Разом	357502	516243	592203	563045	510227	500952	515705	566044	536497	575637	585084	473151	6292290
Пит. вага в %	77,22	78,44	79,54	80,72	81,30	81,47	82,06	81,12	82,03	82,26	81,27	81,42	80,83
	22,10	20,84	19,75	18,59	18,00	17,83	17,22	18,15	17,31	17,08	18,02	17,85	18,47
	0,68	0,72	0,72	0,69	0,69	0,70	0,72	0,73	0,66	0,66	0,71	0,73	0,70
САЛОН (Маріуполь)													
- реклама			4200	14378	9908	9792	8706	7925	3771	2786	2695	1603	65764
- реалізація			6850	8066	5922	5538	5820	6228	5433	5339	5580	4727	59503
- реалізація в рекламних цілях			485	1006	888	896	971	1059	934	1018	1117	953	9327
Разом			11535	23450	16718	16226	15497	15212	10138	9143	9392	7283	134594
Пит. вага в %			36,41	61,31	59,27	60,35	56,18	52,10	37,20	30,47	28,69	22,01	48,86
			59,38	34,40	35,42	34,13	37,56	40,94	55,59	58,39	59,41	64,90	44,21
			4,20	4,29	5,31	5,52	6,27	6,96	9,21	11,13	11,89	13,09	6,93
РІО													
- реклама	2542	2997	3215	2437	2380	2262	2185	5726	3301	4269	2807	2246	36367
- реалізація	30560	23994	22698	23915	27954	22597	21949	27653	23098	28738	23160	23532	299848
- реалізація в рекламних цілях	778	617	604	617	718	577	570	715	582	725	582	586	7671
Разом	33880	27608	26517	26969	31052	25436	24704	34094	26981	33732	26549	26364	343886
Пит. вага в %	7,50	10,86	12,12	9,04	7,66	8,89	8,84	16,79	12,23	12,66	10,57	8,52	10,58
	90,20	86,91	85,60	88,68	90,02	88,84	88,85	81,11	85,61	85,20	87,23	89,26	87,19
	2,30	2,23	2,28	2,29	2,31	2,27	2,31	2,10	2,16	2,15	2,19	2,22	2,23
Салон Донецьк	337502	516243	592203	563045	510227	500952	513705	566044	536497	575637	585084	473151	6292290
Салон Маріуполь	-	-	11535	23450	16718	16226	15497	15212	10138	9143	9392	7283	134594
РІО	33880	27608	26517	26969	31052	25436	24704	34094	26981	33732	26549	26364	343886
Разом	391382	543851	630255	613464	557997	542614	555906	615350	573616	618512	621025	506798	6770770
Структура в %	91,34	94,92	93,96	91,78	91,44	92,32	92,77	91,99	93,53	93,07	94,21	93,36	92,93
	-	-	1,83	3,82	3,00	2,99	2,79	2,47	1,77	1,48	1,51	1,44	1,99
	8,66	5,08	4,21	4,40	5,56	4,69	4,44	5,54	4,70	5,45	4,28	5,20	5,08



Мал. 16. Динаміка та структура прибутків від реалізації основних друкованих видань (2002 рік)



БІЗНЕС-ПЛАН*
з проекту:
***Відкриття піцерії-ресторану
швидкого обслуговування
«Une momento»*****



Донецьк-2006

* Розроблений студентами Донецького державного інституту штучного інтелекту гр. ЕК-02а Айбіндер О.А., Бичковою Ю.І., Муховською О.М., Полдневою А.В., під керівництвом викладача Коломицевої А.О.

** Перемога на всеукраїнському конкурсі бізнес-планів ДонНТУ (квітень 2006 року), премія незалежного інвестора.

ЗМІСТ

1. *Резюме.*
 2. *Характеристика продукту підприємства.*
 3. *Оцінка ринку збуту.*
 4. *Аналіз конкуренції.*
 5. *Стратегія маркетингу.*
 6. *Виробничий план підприємства.*
 7. *План постачання.*
 8. *Організаційний план.*
 9. *Юридичні аспекти діяльності.*
 10. *Оцінка ризику.*
 11. *Фінансовий план.*
- Додаток. План-схема піцерії.*

1. Резюме

Найменування проекту: Відкриття піцерії-ресторана швидкого обслуговування «Une Momento» у Макіївці.

Бізнес-план присвячений відкриттю пункту громадського харчування, а саме піцерії «Une momento» у центрі м. ***.

Планований розмір виручки на місяць при досягненні виробничої потужності в середньому буде складати близько 90000 гривень. Проведений аналіз ринку збуту показав, що в місті при існуючих пунктах громадського харчування (кафе та бари) попит перевищує пропозицію. На сьогодні цю нішу ринку ще не зайнято, а, отже, твердої конкурентної боротьби не очікується.

Конкурентноздатність фірми забезпечується: зручністю розташування, високими смаковими якістьми блюд, рівнем якості сервісу й обслуговування, що в порівнянні з іншими конкурентами дає великі переваги.

Персонал фірми комплектується з висококваліфікованих працівників (особливо це стосується шеф-кухаря й помічників кухаря, а також офіціантів). Загальна чисельність найманого персоналу — 15 чоловік.

Для фінансування проекту планується взяти пільговий кредит у сумі 150 тисяч гривень терміном на 2 роки під 18% річних.

Місце реалізації проекту: місто *** Донецької області, район Центрального універмагу.

Загальна вартість проекту: 150000 грн.

Сума запланованого кредиту: 150000 грн.

Терміни повернення кредиту: 24 місяця.

Цілі, що повинні бути досягнуті в результаті реалізації проекту: характер цілей, що досягаються в результаті реалізації проекту, носить багатоплановий характер. З одного боку — розвиток сфери середнього підприємництва, створення нових робочих місць і поповнення державних і місцевих бюджетів створює передумови подальшого розвитку підприємницьких структур. Сфера малого й середнього бізнесу є необхідною умовою розвитку регіональної

економіки. З іншого боку — даний проект, завдяки орієнтації на продукт із високим рівнем попиту, здатний одночасно вирішити проблеми насичення ринку високоякісною продукцією з низькою ціною відповідно до рівня доходів населення.

1. Характеристика продукту підприємства

Проектоване підприємство — піцерія-ресторан швидкого обслуговування (Quick&Casual). Особливостями підприємств даного типу, що відрізняють їх від інших форматів піцерій (піцерії-фаст-фуд і т.д.), є наступні:

- відвідувачів обслуговують офіціанти;
- не використовуються напівфабрикати;
- піца готується у присутності клієнта.

Основна пропонована послуга даного підприємства — послуга громадського харчування. Додаткові послуги — організація й обслуговування торжеств, сімейних обідів і ритуальних заходів.

Основним продуктом піцерії, безумовно, вважається піца, навколо неї будується весь асортимент, вона — «королева» меню й основне джерело доходу.

Доля піци в Україні склалася вдало: любов до неї скорила усі віки і соціальні верстви населення. «Піцерійний бізнес» популярний, а, отже, вигідний. Перші піцерії почали з'являтися в Україні на початку дев'яностих і швидко стали одним із найбільш популярних форматів громадського харчування. Піца «прижилася» і полюбилася буквально усім: зараз це просто безпрограшна пропозиція. Практично нескінченна кількість варіацій використовуваних топінгов (начинок) перетворює піцу в продукт, що ніколи не приїдається: ресторатори (або самі відвідувачі) завжди вільні винаходити нові види піци.

Крім піци клієнтові нашої піцерії буде запропоновано широкий вибір інших продуктів: різних салатів, напоїв, десертів і т.д. На думку багатьох фахівців, у піцерії доречно відводити на частку піци до 40% меню. Піцерія — дуже гнучкий формат, здатний розміщати в собі блюда різних кухонь. Обов'язкові в меню піцерії спиртні напої.

Усі види піци різні за смаком (залежно від використовуваного топінгу). За розміром планується робити два види піци:

- медіум-піцу (середню піцу діаметром 25 см);
- міні-піцу (маленьку піцу діаметром 15 см).

Справжня італійська піца повинна бути виконана на тонкому тісті, тому дуже важливо, щоб тісто було відповідної консистенції і правильно розкатаним. Піца на товстому тесті італійськими майстрами не визнається.

Характеристики гарної піци:

1. Головне в піці — корж. З одного боку, він служить лише основою для різних наповнювачів і тому повинен бути досить тонким, з іншого — невдалий корж псує усе враження від піци, яку буде просто несмачно їсти.

2. Корж повинен бути хрустким, але м'яким, так, щоб його можна було скласти, не розламавши скоринку.

3. Головне в коржі — тісто. Воно повинне готуватися на натуральній маслиновій олії першого ступеня очищення, щоб доставити гостю піцерії максимальне задоволення. Тісто — головний секрет піцайоло. Кожен ресторан, що пропонує справжню піцу, тримає рецепт тіста в строгому секреті.

4. Піца — це гастрономічний шедевр, а не харчова маса. Її смак не повинен бути монотонним, змінюючись у міру споживання продукту (сирний, томатний, пряний, маслиновий і т.д.). Смак одного компонента не повинен перебивати смак іншого.

5. При приготуванні піци повинні застосовуватися тільки свіжі й натуральні компоненти — заморожені напівфабрикати вбивають смак цього блюда.

6. Піца повинна бути випечена в спеціальній печі, що дозволяє підтримувати температуру на рівні не нижче 300 градусів.

Піца — сухий продукт, який потрібно чим-небудь запивати. Виходить, що супроводжуючими товарами будуть соки, води, пиво, вино. Не слід забувати, що піца — продукт італійський, і супутні товари теж повинні бути витримані в цьому стилі (зрозуміло, що не варто пропонувати до піци кумис). Піца сама по собі — продукт швидкого готування й споживання, тобто ближче до режиму фаст-фуду, а значить важкі спиртні напої (наприклад, горілка) у піцерії зайві, тому що їхня присутність в асортименті руйнує концепцію закладу.

Незаперечною умовою товарної політики нашої піцерії є висока якість піци та її відмінний смак.

Створюване підприємство планується розмістити в центрі міста ***, у районі центрального універмагу. Саме в центрі міста зосереджені магазини, офіси, навчальні заклади, тут же знаходяться автовокзал, квітковий ринок, стоматологія і т.д.

Споживачами нашої продукції є працівники цих організацій, підприємств, установ, закладів, що під час обідньої перерви можуть одночасно і підкріпитися, і поспілкуватися в дружній атмосфері, або замовити піцу в офіс або в магазин; молодь, що може чудово провести вечір у спілкуванні з друзями і підкріпитися «дешево і сердито».

Наша піцерія орієнтована на споживачів середнього й високого рівнів доходу.

Основні потреби, що буде задовольняти піцерія, — це потреба смачно поїсти і чудово провести час у колі спілкування з друзями, знайомими, партнерами і т.д.

Аналогів такому закладові, як піцерія-ресторан швидкого обслуговування, у місті немає. А жителям міста хочеться покуштувати смачної італійської піци, а для цього необхідно їхати в інше місто, наприклад, Донецьк. Тому поява піцерії у центрі міста вирішить дану проблему.

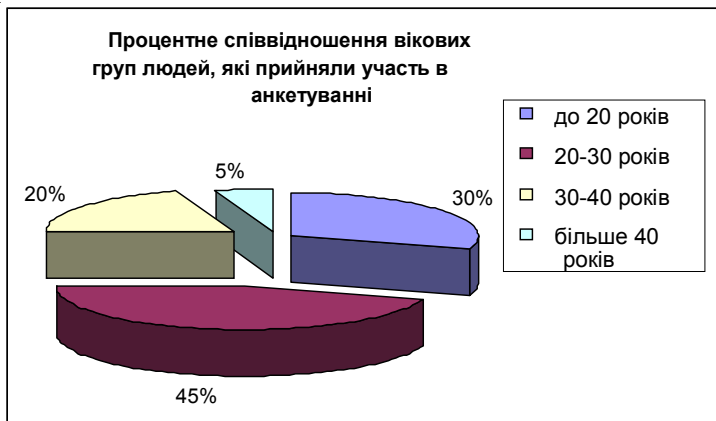
Асортимент піцерії буде включати близько 10 найменувань піци.

Майбутні ціни на піцу приблизно будуть у межах 5–9 гривень (на міні-піцу) і 8–13 гривень (на медіум-піцу).

2. Оцінка ринку збуту

Ми плануємо відкрити свою піцерію в місті ***, у Центральноміському районі, а саме напроти центрального міського універмагу. Дане місце розташування забезпечить для нашої піцерії велику кількість клієнтури, тому що в центрі *** зосереджена велика кількість магазинів, підприємств і навчальних закладів. Однак, усе рівно існує ризик, що продукція нашої піцерії не буде користуватися очікуваним попитом. Щоб не допустити такого ходу подій, необхідно ретельно оцінити місткість ринку, описати характер клієнтури, що буде головним для нашої піцерії. З цією метою було проведено маркетингове дослідження, що мало вигляд опитування людей різних вікових груп за допомогою анкетування. Маркетингове дослідження проводилося в безпосередній близькості до місця, де планується відкриття піцерії. Опитувана людина повинна була вказати в анкеті вікову групу, до якої вона належить (до 20 років, 20–30 років, 30–40 років, більш 40 років), вказати рід свого заняття, висловити свою думку з приводу відкриття піцерії у місті *** і сказати, що буде для неї головним стимулом відвідування піцерії: ціна, якість, сервіс, час обслуговування,

престижність марки. Дане маркетингове дослідження продовжувалося один тиждень, і було зібрано й оброблене 2119 заповнених анкет. За даними з цих анкет в анкетуванні взяли участь люди усіх вікових категорій у таких процентних співвідношеннях (мал. 2.1).



Мал. 2.1. Процентне співвідношення вікових груп людей, що взяли участь в анкетуванні

Як видно з мал. 2.1, найбільш активну участь в анкетуванні взяли люди, входні в першу і другу групи (до 20 років, 20–30 років). У ході подальшого аналізу було проаналізовано безпосередньо кожен вікову група.

1. Група до 20 років.



Мал. 2.2. Відношення групи 1 до відкриття піцерії

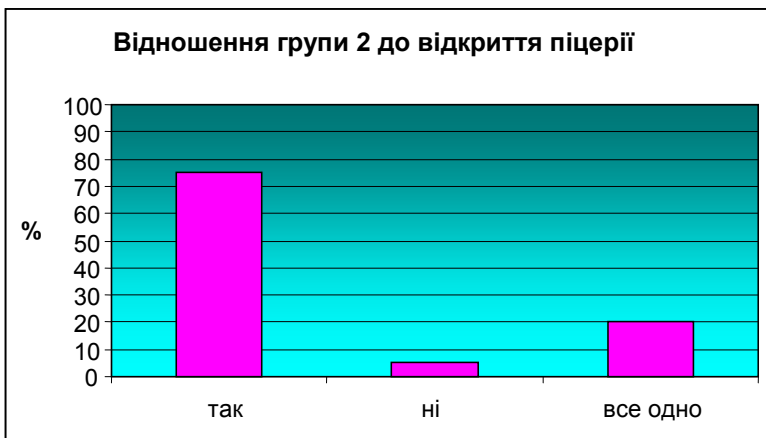
До групи 1 переважно відносяться учні й студенти навчальних закладів, розташованих у центральній частині міста: ***** будівельний технікум, школа № 22, ***** гімназія № 1.



Мал. 2.3. Стимул групи 1 до відвідування пizzerії

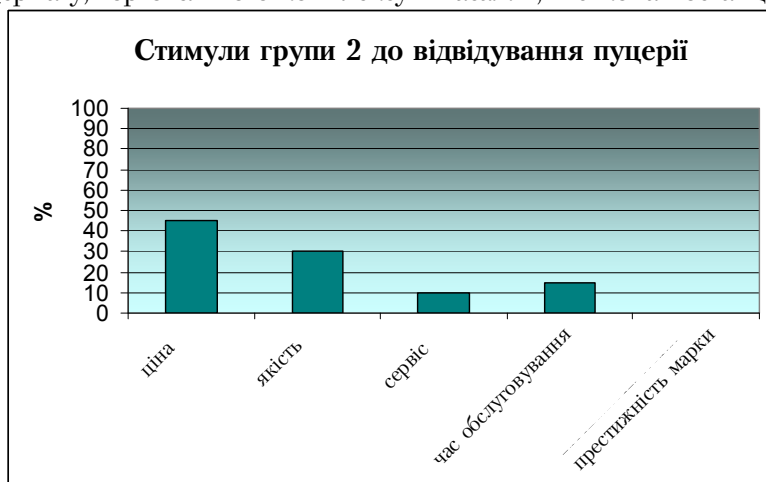
З мал. 2.3 видно, що головним стимулом відвідування групи 1 є ціна, якість є другорядним стимулом, а інші показники не грають великої ролі для даної групи.

2. Група 20–30 років.



Мал. 2.4. Відношення групи 2 до відкриття пizzerії

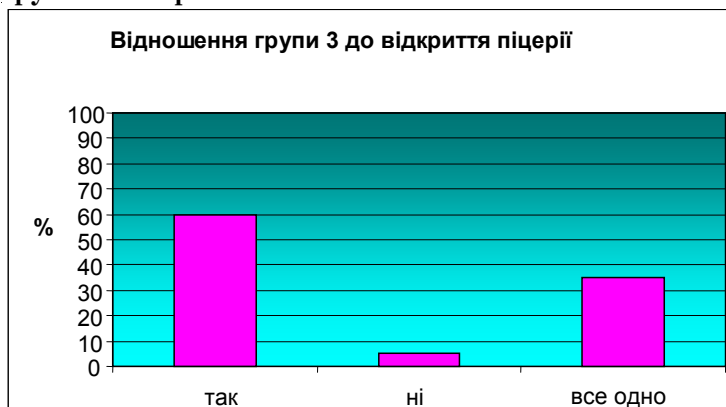
До даної групи переважно належать працівники магазинів і підприємств, розташованих у центральній частині міста: Центрального Універмагу, торговельного комплексу «Пасаж», міської автостанції і т.д.



Мал. 2.5. Стимули групи 2 до відвідування піцерії

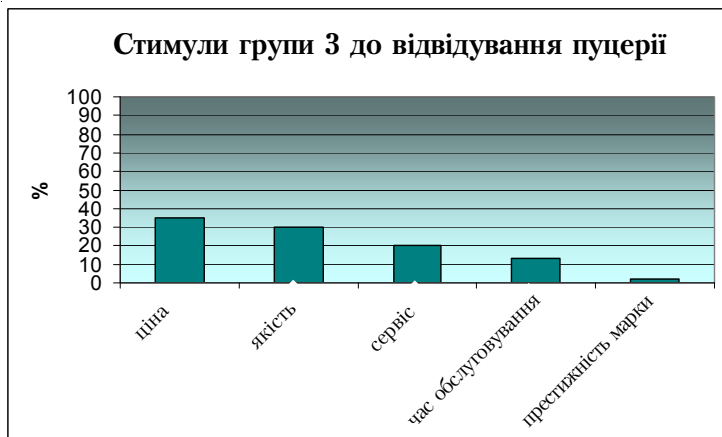
З мал. 2.5 видно, що в даній групі головним стимулом є ціна, другорядним — якість, однак, на відміну від групи 1, для групи 2 досить важливу роль відіграють такі показники, як сервіс і час обслуговування. Це можна пояснити тим, що для людей, що входять у цю групу, буде зручно відвідувати піцерію під час робочої перерви, і так, щоб це в них не займало багато часу.

3. Група 30–40 років.



Мал. 2.6. Відношення групи 3 до відкриття піцерії

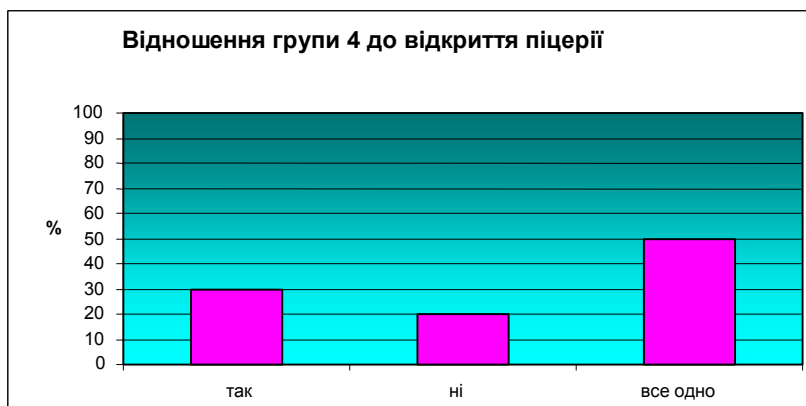
До групи 3, так само як і до групи 2, відносяться люди, що працюють поблизу планованого місця відкриття піцерії, але кількість людей, що позитивно відносяться до відкриття піцерії на 15% менше, це можна пояснити деяким консерватизмом, недовірливістю до закладів «західного типу» і західної кухні.



Мал. 2.7. Стимули групи 3 до відвідування піцерії

Основними стимулами до відвідування піцерії у групі 3 є ціна і якість, як і в інших групах, однак рівень сервісу в даній групі має більше значення, чим це було в групах 1 і 2.

4. Група більш 40 років.



Мал. 2.8. Відношення групи 4 до відкриття піцерії

У даній групі тільки 30% опитаних виступають за відкриття піцерії. Це найнижчий показник у порівнянні з іншими групами. Тому немає необхідності продовжувати подальший аналіз даної групи, а сконцентрувати свою увагу на групах 1, 2 і 3.

На підставі аналізу даних, отриманих при маркетинговому дослідженні, можна зробити висновок, що в цілому населення *** позитивно відноситься до відкриття першої у місті піцерії. Основною клієнтурою нашої піцерії буде молодь (група 1) і молоді люди, що працюють у центрі міста (група 2). При цьому, щоб залучити якомога більше число клієнтів із цих груп, у піцерії потрібно:

- організувати гнучку цінову політику, що буде передбачати систему знижок і пілг (наприклад, спеціальні знижки для студентів і школярів);
- забезпечити відмінну якість піци й інших продуктів, що будуть продаватися в нашої піцерії;
- улаштувати швидке обслуговування клієнтів, увести послугу «піца із собою»;
- забезпечити гарний сервіс обслуговування клієнтів, що, безсумнівно, залучить клієнтуру з груп 3 і 4.

Також варто врахувати те, що якщо дати «голосну» рекламу, то в піцерію будуть приходити спробувати італійський корж клієнти, що живуть і працюють в інших районах міста.

Відкриття піцерії у місті — це дуже мудре й економічно вигідне рішення, тому що ніде в місті немає закладу подібного типу. Ринок закладів типу піцерії-ресторана швидкого обслуговування *** повний потенційної клієнтури.

З розвитком нашої піцерії виникне реальна можливість відкриття піцерій в інших районах міста.

3. Аналіз конкуренції

Для ефективної діяльності нашої піцерії варто вивчити інформацію *про конкурентів*: які послуги вони пропонують, яка ціна на послуги і яке коло клієнтів, що обслуговуються.

Як було сказано вище, аналогів такому закладові, як наша піцерія, в місті немає, але при цьому в центрі міста (поблизу планованого місця відкриття нашої піцерії) розташовано 5 кафе і 1 ресторан, що з певної точки зору можна вважати потенційними конкурентами

(ілюстративний матеріал представлено у додатку А). Щоб переко-
нається в тому, що дані заклади не будуть нести реальної конкурен-
тної погрози для нашої піцерії, необхідно проаналізувати кожний з
них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльна оцінка основних конкурентних показників
потенційних конкурентів нашої піцерії**

Назва	Показники				
	Рівень цін	Наявність кухні	Якість кухні	Рівень сервісу	Матеріальний достаток осно- вної клієнтури
Наша Піцерія «UNE MOMENTO»	середній	+	висока	високий	середній, висо- кий
Ресторан «Україна»	високий	+	висока	високий	високий
Кафе «Арлекін»	високий	+	висока	високий	високий
Кафе «Лицар»	середній	+	середня	середній	середній
Кафе «Тет-а-тет»	середній	-	-	середній	середній
Кафе «Рандеву»	середній	-	-	середній	середній
Кафе «Ласунка»	середній	-	-	низький	середній, низький

Для аналізу цих закладів необхідно провести порівняльну оцінку їх основних конкурентних показників: рівня цін, наявності кухні, якості кухні, рівня сервісу, матеріального статку основної клієнтури.

З приведеної таблиці можна зробити висновок, що поблизу пла-
нованого місця розташування нашої піцерії немає закладу, у якому
були б одночасно середні ціни, відмінна кухня і високий сервіс. Тому,
запропонувавши все це нашим клієнтам, ми забезпечимо високий
рівень попиту на нашу продукцію.

4. Стратегія маркетингу

Метою маркетингової політики є створення умов для роботи
піцерії, при яких вона може успішно виконувати свої задачі.

До комплексу маркетингу входять заходи щодо наступних на-
прямків:

- Товарна політика.
- Ціноутворення.
- Стимулювання збуту.
- Реклама.

Головною метою проектного підприємства є проникнення на ринок і наступне розширення ринкової частки. Основним товаром піцерії, безумовно, вважається піца, навколо неї будується весь асортимент. Тому в товарній політиці головний упор робиться на випуск піци в 10 варіантах, із різними начинками. Незаперечною умовою є її висока якість і відмінний смак. Це одна з конкурентних переваг підприємства. Для організації товарної політики піцерії необхідно застосувати кілька стратегій:

Стратегія сегментування, що дозволяє з'ясувати, скільки сегментів ринку необхідно охопити при реалізації послуг. Прийняття того або іншого рішення залежить від економічного значення окремих сегментів і поведінки конкурентів.

1. Стратегія розвитку й просування за рахунок того продукту, що користується найбільшим попитом.

2. Стратегія інновацій, що припускає створення нового продукту. При аналізі ціноутворення необхідно враховувати:
- собівартість послуг;
 - ціни конкурентів на аналогічні послуги або послуги-замінники;
 - ціну, обумовлену попитом на дану послугу.

Стратегія **ціноутворення** орієнтована на запобігання спаду у збуті та мінімізацію впливу таких зовнішніх сил, як конкуренти й учасники каналів збуту. З усіх методів ціноутворення буде застосовано метод націнок. Його суть полягає в тому, що до собівартості кожної піци додається торговельна націнка (із метою одержання прибутку), що у свою чергу зменшується на суму ПДВ. З урахуванням динаміки цін і рівня інфляції роздрібні ціни будуть змінюватися. Методика розрахунку цін на підставі націнок дуже поширена і популярна з ряду причин, головна з яких полягає в тому, що продавці більше знають про витрати, чим про попит.

Необхідно відзначити, що **реклама** дуже тісно пов'язана з процесом установаження іміджу піцерії. Цілями проведення реклами є інформування споживачів про відкриття нового закладу громадського харчування, формування в них позитивної думки про піцерії, а також залучення якомога більшого числа клієнтів. Тому реклама буде

мати, в основному, інформативний характер. Задача рекламної кампанії — забезпечити відвідуваність із перших днів роботи піцерії. Тому що ми — нова піцерія, то, щоб залучити більшу кількість покупців, на початку будуть випускатися красиві листівки і поширюватися серед жителів району, де буде розташовуватися заклад. Також будуть випущені і розіслані по прилеглих районах листівки з позначеною датою відкриття нової піцерії і докладною планом-схемою на зворотній стороні. Чималий успіх повинен принести барвистий яскравий плакат із рекламою нашої піцерії «UNE MOMENTO!», розміщений на двох біг-бордах. Серед біг-бордів будуть відібрані ті, котрі розташовані у найбільш людних місцях, щоб люди, що проїжджають мимо, знали, де вони зможуть покуштувати смачної піци. Послуги з розміщення реклами на біг-бордах надасть рекламне агентство із зовнішньої реклами «Плазма». Також планується розмістити рекламу на радіостанції «Авторадіо», тому що саме цю радіостанцію ми найчастіше чуємо в маршрутних таксі й жителі ***, що їдуть на роботу або навчання, будуть її часто чути.

Таблиця 4.1

Кошторис витрат на рекламу

Шляхи просування	Ціна, грн	Кількість	Вартість у місяць, грн
1	2	3	4
Реклама на радіо («Авторадіо»)	15	30	450
Реклама на біг-бордах	1500 на кожному	2	3000
Розповсюдження рекламних листівок	Роздача 7 коп./штука + печать по 10 коп./шт.	2000	Роздача 140 грн + печать 200 грн
РАЗОМ			3790
За місяць на рекламу планується витратити 3790 грн			

Стимулювання продажів має багатоцільову спрямованість. Головним об'єктом впливу є споживач, що має найбільшу значимість, і вся політика маркетингу зводиться до впливу саме на споживача. Крім того, необхідно стимулювати і персонал фірми. Працівники, які

здатні і вміють показати товар у вигідному світлі, не будуть залишені без уваги з боку керівника компанії.

Стимулювання можна проводити також за допомогою кращого оформлення вітрини, швидше за все, це буде барвиста фотографія піци, що викликає апетит, із відповідним написом. Робота без обідньої перерви, із наданням знижок постійним клієнтам і при великих колективних заявках також допоможуть залучити частину клієнтів конкурентів. Надалі можливе розширення асортименту шляхом збільшення виробничої потужності. Увічливе, швидке обслуговування, різноманітний асортимент високоякісних виробів — усе це, безсумнівно, завоює симпатії споживачів.

Одним із напрямків ***public relations*** стане день відкритих дверей. У день відкриття піцерії можна організувати презентацію міні-піц із різними начинками, улаштувати конкурс із швидкісного поїдання піци з видачею коштовних призів, таких як обідів за півціни і безкоштовно. Не пізніше, ніж через місяць після відкриття піцерії, потрібно буде провести моніторинг тенденцій громадської думки щодо якості піци і сервісу.

Щоб покупець прийшов ще раз, потрібна продукція вищої якості, дружня атмосфера спілкування, відкритість, швидке обслуговування. Варто використовувати будь-яку можливість, щоб показати покупцям, як їм раді, як високо їх цінують, як сподіваються, що вони захочуть розповісти про продукцію піцерії своїм знайомим, котрі зацікавляться й обов'язково прийдуть до нас. Варто відвести окреме місце спілкуванню з покупцями. У цьому полягає мистецтво успішного маркетингу. Чим більше буде спілкування з людьми, тим більше можна довідатися про їхні кулінарні смаки, симпатії й переваги. І згодом можна буде почати випікати піцу за прямим замовленням. А це набагато полегшить збут. Також потрібно пам'ятати, що даний бізнес, власне, полягає у встановленні і підтримуванні добрих дружніх зв'язків із своїми кращими клієнтами. А вони забезпечать підприємству найкращу й найефективнішу рекламу, що допоможе розвивати бізнес із найвищою віддачею вкладених коштів. Усе це сформує громадську думку про нашу піцерію.

Таблиця 4.2

Додаткові витрати на рекламу в день відкритих дверей

Найменування	Кількість, шт.	Собівартість, грн
Безкоштовні міні-піци для дегустації:		
– овочева	50	205
– Сан-Маріно	70	367,5
– чотири пори року	45	193,5
– екзотика	75	296,25
– по-болгарськи	60	238,2
– рибна	80	320
– по-угорськи	55	217,25
– Ліза з курятиною	40	166
– сирна	85	321,3
– фруктові	70	254,8
Разом	630	2579,8
Безкоштовний обід: Овочева медіум піца + салат «Мрія» + молочний коктейль + морозиво	20	290
Разом	650	2869,8

5. Виробничий план підприємства

Приміщення піцерії буде розташовуватися на першому поверсі 5-поверхового житлового будинку, загальна площа — 160 кв. м (розмір двох 3-х кімнатних квартир). Склад приміщень наступний:

- для відвідувачів: зал (77 кв. м), убиральня (6 кв. м);
- для виробництва: підсобно-складське приміщення (9 кв. м), борошняний цех (11,5 кв. м), доготовлювальний цех або кухня (17 кв. м), холодний цех (7,5 кв. м), овочевий і м'ясний цех (8 кв. м) і мийне відділення (5,5 кв. м);
- адміністративні та побутові: кабінет бухгалтера та менеджера з постачання (11,5 кв. м), гардероб для персоналу (4 кв. м).

Таблиця 5.1

Обладнання для піцерії

Приміщення	Найменування обладнання	Кількість, шт.	Ціна, грн/шт.	Сума, грн	Виробнича потужність
Зал	Столи прямокутні	10	400	4000	–
	Столи круглі	7	320	2240	–
	Стільці	70	70	4900	–
	Барна стійка	1	1500	1500	–
	Стільці до стійки	2	100	200	–
	Кондиціонер	2	1700	3400	–
	Музикальний центр	1	1100	1100	–
	Телевізор	1	1250	1250	–
	Вішалки	3	65	195	–
Санвузол	Унітаз	2	600	1200	–
	Раковина-тюльпан	1	400	400	–
	Сушка для рук	1	80	80	–
Кухня	Газова плита	1	900	900	–
	Сковорода	4	180	720	–
	Піч ЕОМ серії 2000 для приготування піци	2	6000	12000	24 піци/год.
	Електрична плита ПЕ-0,24 ІІІ	1	3000	3000	–
	Кухонний стіл	2	400	800	–
	Стіл для розрізання піци	1	350	350	–
	Каструля (10 л)	2	40	80	–
	Полки нержавіючі	5	105	525	–
	Система вентиляції для видалення диму з печей	1	550	550	–
	Тарілки	90	8	720	–
	Вилки	90	4	360	–
	Ножі	90	4	360	–
	Салатниці	65	10	650	–
	Ложки столові	10	4	40	–
	Ложки чайні	30	3	90	–
	Піали	50	13	650	–
	Стакани для соку	90	7	630	–
	Бокали для пива	50	15	750	–
	Міксер	3	185	555	–
	Сиротерка	2	25	50	–

Продовження табл. 5.1

Приміщення	Найменування обладнання	Кількість, шт.	Ціна, грн/шт.	Сума, грн	Виробнича потужність
Борошняний цех	Тістоокруглювальна машина РАМ	1	2270	2270	180 коржів діаметром 25 см/год.
	Тістовідокремлювач ТО-630	1	2100	2100	200 заготовок по 0,5 кг/год.
	Тістомісильна машина МТМ-60М	1	1400	1400	260 кг/год.
	Шафа для зберігання борошна	1	135	135	–
	Візок для борошна	2	125	250	–
Холодний цех	Холодильні столи TGO.3L2F	2	3300	6600	–
	Холодильна камера для інших продуктів	1	1500	1500	–
Овочевий та м'ясний цех	Лотки для овочевих та м'ясних заготовок	6	30	180	–
	Кухонний стіл	2	450	900	–
Мийне відділення	Шафи для посуду	1	700	700	–
	Мийна ванна	1	360	360	–
Підсобно-складське приміщення	Охолоджувальні камери для зберігання напівфабрикатів молочних продуктів, жирів	1	2700	2700	–
	Стелажі для сухих продуктів	4	300	1200	–
Кабінет бухгалтера та менеджера з постачання	Персональний комп'ютер з ПО	1	6000	6000	–
	Приперструмінний НР	1	500	500	–
	Стіл офісний	2	500	1000	–
	Стілець офісний	2	150	300	–
	Офісна шафа	2	400	800	–
	Радіотелефон	1	380	380	–
Гардероб для персоналу	Шафи для одягу	13	60	780	–
	Лавка	1	140	140	–
	Уніформа робоча	10	–	600	–
РАЗОМ:	–	–	–	75040	–

Оскільки гарне спеціалізоване устаткування для готування піци, звісно, випускається тільки в Італії, то прийдеться імпортувати все необхідне. А імпортуватися буде наступне устаткування: піч ЕОМ серії 2000, тістомісильна машина МТМ-60 М, електрична плита ПЕ-0,24 П. Холодильні столи ТГО.3Л2 будуть куплені у південнокорейської компанії **KORECO** (Korean Refrigeration Company Inc.) (див. мал. 5.1).



Мал. 5.1. Імпортоване обладнання для піцерії

Меню піцерії буде включати крім 10 видів піц (медіум і міні) холодні соки, молочні коктейлі, закуски у виді салатів, десерти, алкогольні напої (пиво, вино). У цілому не можна назвати дане меню чисто італійським, тому що в ньому присутні блюда і російської кухні. Але для не дуже спокушеного споживача це не буде негативним моментом.

Як уже було відзначено, у виробничій частині приміщення будуть спроектовані: борошняний цех — для замісу борошна й формування коржів; холодний цех — для готування холодних напоїв, мо-

розива; овочевий і м'ясний цех — для готування різних начинок і соусів до піци, а також інгредієнтів для салатів; кухня — остаточне готування і порціонування закусок, десертів і піци.

Технологія готування усіх видів піци однакова: зважена та просяна доза борошна надходить із візка до тістомісильної машини. Туди ж надходить підігріта вода й дріжджі. Після замісу тісто з тістомісильної машини механічно перевантажується в бункер тістовідокремлювача, де відбувається розподіл тесту на заготовки певної маси. Отримані заготовки тіста транспортуються в тістоокруглювальну машину, округлюються і далі частина з них надходить на кухонний стіл для начинки й випікання, залишкова частина відправляється на холодильні столи.

Перш ніж спланувати обсяг продажів піцерії, необхідно визначити, які з 10 видів піц будуть найсмачнішими для відвідувачів, а виходить, найбільш кращими й споживаними. Оскільки виробнича програма складена до дня відкриття піцерії, коли відвідувачам буде надана можливість скоштувати усі види піци і вони будуть опитані на предмет найсмачнішого блюда з піци, ми склали приблизну таблицю переваги, де найсмачніші, на наш погляд, види піци мають найбільший ваговий коефіцієнт (після опитування коефіцієнти будуть скоректовані).

Відповідно, по вагових коефіцієнтах було складено обсяг продажів піци по кварталах за 2007 рік.

Таблиця 5.2

Коефіцієнти переваг видів піци

Найменування піци	Коефіцієнт переваг
Овочева	0,1
Сан-Маріно	0,2
Чотири пори року	0,04
Екзотика	0,2
По-болгарськи	0,1
Рибна	0,2
По-угорськи	0,05
Ліза з курятиною	0,04
Сирна	0,02
Фруктова	0,05

Таблиця 5.3
 Розрахунок показників виробничої програми на перший рік роботи піцерії з розбивкою по кварталах

Найменування	I кв. 2007 р.				II кв. 2007 р.							
	Обсяг виробництва, шт./день		Ціна, грн/шт.		Виторг, грн./день		Обсяг виробництва, шт./день		Ціна, грн/шт.		Виторг, грн./день	
	Медіум	Міні	Медіум	Міні	Медіум	Міні	Медіум	Міні	Медіум	Міні	Медіум	Міні
1. Овочева (шампінйони (40/20), кукурудза (10/5), помідори (30/15), солодкий перець (20/10), сир (20/10)), 320/180 г.	5	7	9,29	6,56	46,45	45,92	7	12	9,29	6,56	65,03	78,72
2. Сан-Маріно (куряче філе (50/25), вішенка (40/20), помідори (30/15), сир (20/10)), 340/190 г.	10	15	10,84	7,81	108,40	117,15	14	20	10,84	7,81	151,76	156,20
3. Чотири пори року (помідори (30/15), ковбаса напівкопчена (50/25), шампінйони (40/20), паприка (10/5), сир (20/10)), 350/195 г.	2	4	10,70	7,17	21,40	18,00	3	8	10,70	7,17	32,10	57,32
4. Екзотика (вішенка (50/25), сир (20/10), олірок (30/15), кусочки ананаса (40/20)), 340/190 г.	10	14	9,75	6,62	97,45	92,61	13	22	9,75	6,62	126,69	145,53
5. По-болгарськи (перець (30/15), помідори (30/15), оливки (10/5), сир (20/10), баклажани (50/25)), 340/190 г.	5	7	9,49	6,64	47,46	62,99	9	14	9,49	6,64	85,43	92,90
6. Рибна (філе минтая (50/25), помідори (30/15), сир (20/10)), 300/170 г.	10	14	8,85	5,4	88,5	75,6	14	20	8,85	5,4	123,90	108,00

Продовження табл. 5.3

7. По-угорські (капуста (20/10), кабачки (30/15), часник (5/2), помідори (30/15), аджика (5/3), перець (20/10), сир (20/10)), 330/185 г	3	6	8,74	5,50	26,21	33,00	4	10	8,74	5,50	34,94	55,00
8. Ліза з курятиною (варена ковбаса (30/15), філе куряче (40/20), шинка (20/10), помідори (30/15), сир (20/10)), 340/190 г	2	4	12,15	8,94	24,3	35,74	3	5	11,15	8,94	33,45	44,68
9. Сирина (сир твердий (50/25), оливки (10/5), яйце (40/20), майонез (10/7)), 310/177 г	2	3	8,72	5,67	17,44	17,00	2	5	8,72	5,67	17,44	28,33
10. Фруктова піца (яблука (20/10), апельсини (20/10), банани (20/10), киви (20/10), збиті вершки (20/10), сироп (20/10), сир (20/10)), 340/190 г	3	4	10,31	7,13	30,93	28,52	4	6	10,31	7,13	41,24	42,78
Разом:	52	78			508,54	526,53	73	122			711,98	809,46
Холодні блюда та закуски												
1. Салат по-грецьки (помідори (50), огірки (40), болгарський перець (10), бринза (40), оливки (10)), 150г	3		5,68		17,04			5		5,68		28,40
2. Салат вітамінний (капуста (50), огірки (50), зелень (10), оцет (2), масло (3)), 115 г	7		3,25		22,75			10		3,25		32,50
3. Салат "Російський" (шампінйони (50), солоні огірки (40), картопля (40), зелень (10), майонез (10)), 150 г	5		6,13		30,65			7		6,13		30,65

Продовження табл. 5.3

4. Салат "Мрія" (варена ковбаса (50), солоні огірки (25), горошок (5), картопля (40), яйце (10), зелень (10), майонез (10)), 150 г	3	5,72	17,16	5	5,72	28,60
5. Салат "Гурман" (кури копчені (50), ананаси (30), паприка (10), помідори (20)), 110 г	2	7,59	7,59	4	7,59	30,36
6. Салат "Нептун" (крабові палички (50), кукурудза (30), яйце (30), майонез (10)), 120 г	5	4,35	21,75	10	4,35	43,50
7. Салат неаполітанський (сьомга копчена (50), яблуко (20), оливки (10), картопля (40)), 120 г	2	5,43	10,86	5	5,43	27,15
Разом:	27		127,80	46		224,16
Солодкі блюда						
1. Молочний коктейль (полуничний, банановий, апельсиновий, вишневий), 250 г	20	3,49	69,80	35	3,49	122,15
2. Фірмовий десерт (бісквіт, шоколадна глазур, шарик ванільного мороженого, кокосова стружка, ананас)	5	10,72	53,60	13	10,72	139,36
3. Морозиво з наповнювачем (тертий шоколад, джем, горіхи, фрукти (апельсин і ківи))	10	6,23	62,25	20	6,23	124,50
Разом:	35		185,65	68		386,01
Холодні напої						
1. Сік натуральний Sapfoга (яблучний, апельсиновий, ананасовий, виноградний, грейпфрутовий, томатний), 1 л	20	7,20	144,00	30	7,20	216,00

Продовження табл. 5.3

2. Газовані напої (кола), 0,5 л	8	3,20	25,60	10	3,20	32,00
Разом:	25		169,60	40		248,00
Гарячі напої						
1. Чай, пак.	30	1,00	30,00	35	1,00	35,00
2. Кофе, пак.	15	1,50	22,50	20	1,50	30,00
Разом:			52,50			50,00
Алкогільні напої:						
1. Пиво "Балтика 0", 0,5 л	5	4,59	22,95	5	4,59	22,95
2. Пиво "Балтика 3", 0,5 л	20	3,84	76,80	20	3,84	76,80
3. Пиво "Балтика 6", 0,5 л	25	4,16	104,00	30	4,16	124,80
4. Пиво "Біла ніч", 0,5 л	10	2,72	27,20	13	2,72	35,36
5. Пиво "Сармат", 0,5 л	27	2,56	69,12	35	2,56	89,60
6. Пиво "Чернігівське", 0,5 л	10	2,88	28,80	15	2,88	43,20
7. Вино біле н/сол. "Гам'янка", 0,7 л	1	13,76	13,76	2	13,76	27,52
10. Вино червоне десертне "Старий доктор", 0,7 л	1	17,60	17,60	1	17,60	17,60
11. Вино біле десертне "Сонце в бокалі", 0,7 л	1	13,92	13,92	2	13,92	27,84
Разом:	100		374,15	123		465,67
Разом:			1944,77			2892,28

Продовження табл. 5.3

Найменування	III кв. 2007 р.			IV кв. 2007 р.								
	Обсяг виробництва, шт./день	Ціна, грн/шт.		Виторг, грн/день	Обсяг виробництва, шт./день	Ціна, грн/шт.		Виторг, грн/день				
		Медіум	Міні			Медіум	Міні					
Піца												
1. Овочева (шампінйони (40/20), кукурудза (10/5), помідори (30/15), солодкий перець (20/10), сир (20/10)), 320/180 г	10	15	9,29	6,56	92,90	98,40	6	12	9,29	6,56	55,74	78,72
2. Сан-Маріно (кураче філе (50/25), вішєнка (40/20), помідори (30/15), сир (20/10)), 340/190 г	18	27	10,84	7,81	195,12	210,87	12	22	10,84	7,81	130,08	171,82
3. Чотири пори року (помідори (30/15), ковбаса напівкопчена (50/25), шампінйони (40/20), паприка (10/5), сир (20/10)), 350/195 г	4	12	10,70	7,17	42,80	85,98	3	9	10,70	7,17	32,10	64,49
4. Екзотика (вішєнка (50/25), сир (20/10), огірок (30/15), кусочки ананаса (40/20)), 340/190 г	20	30	9,75	6,62	194,90	198,45	15	24	9,75	6,62	146,18	158,76
5. По-болгарськи (перець (30/15), помідори (30/15), оливки (10/5), сир (20/10), баклажани (50/25)), 340/190 г	10	15	9,49	6,64	94,92	99,54	6	10	9,49	6,64	56,95	66,36
6. Рибна (філе минтая (50/25), помідори (30/15), сир (20/10)), 300/170 г	20	27	8,85	5,4	177,00	145,80	12	20	8,85	5,4	106,20	108,00

Продовження табл. 5.3

7. По-угорські (капуста (20/10), кабачки (30/15), часник (5/2), помідори (30/15), аджика (5/3), перець (20/10), сир (20/10), 330/185 г	5	12	8,74	5,50	43,68	66,00	3	6	8,74	5,50	26,21	33,00
8. Ліза з курятиною (варена ковбаса (30/15), філе куряче (40/20), шинка (20/10), помідори (30/15), сир (20/10)), 340/190 г	4	8	11,15	8,94	44,60	71,48	3	7	11,15	8,94	33,45	62,55
9. Сирна (сир твердий (50/25), оливки (10/5), яйце (40/20), майонез (10/7)), 310/177 г	4	9	8,72	5,67	17,44	50,99	3	8	8,72	5,67	8,72	45,33
10. Фруктова піца (яблука (20/10), апельсини (20/10), банани (20/10), киви (20/10), збиті вершки (20/10), сироп (20/10), сир (20/10)), 340/190 г	5	8	10,31	7,13	51,55	57,04	3	4	10,31	7,13	30,93	28,52
Разом:	100	163			954,91	1084,55	60	75			626,55	817,54
Холодні блюда та закуски												
1. Салат по-грецьки (помідори (50), огірки (40), болгарський перець (10), бринза (40), оливки (10)), 150г	10		5,68		56,80		3		5,68		17,04	
2. Салат вітамінний (капуста (50), огірки (50), зелень (10), оцет (2), масло (3)), 115 г	18		3,25		58,50		8		3,25		26,00	
3. Салат "Російський" (шампінйони (50), солоні огірки (40), картопля (40), зелень (10), майонез (10)), 150 г	12		6,13		73,56		7		6,13		42,91	

Продовження табл. 5.3

4. Салат "Мрія" (варена ковбаса (50), солоні огірки (25), горошок (5), картопля (40), яйце (10), зелень (10), майонез (10)), 150 г	10	5,72	57,20	5	5,72	28,60
5. Салат "Гурман" (кури копчені (50), ананаси (30), паприка (10), помідори (20)), 110 г	10	7,59	75,90	3	7,59	22,77
6. Салат "Непгун" (крабові палички (50), кукурудза (30), яйце (30), майонез (10)), 120 г	20	4,35	87,00	7	4,35	30,45
7. Салат неаполітанський (сьомта копчена (50), яблуко (20), оливки (10), картопля (40)), 120 г	7	5,43	38,01	4	5,43	21,72
Разом:	87		446,97	37		189,49
Солодкі блюда						
1. Молочний коктейль (полуничний, банановий, апельсиновий, вишневий), 250 г	100	3,49	349,00	50	3,49	174,50
2. Фірмовий десерт (бісквіт, шоколадна глазур, шарик ванільного морозженого, кокосова стружка, ананас)	20	10,72	214,40	15	10,72	160,80
3. Морозиво з наповнювачем (тертий шоколад, джем, горіхи, фрукти (апельсин і ківі))	50	6,23	311,25	15	6,23	93,38
Разом:	150		874,65	60		428,68

Продовження табл. 5.3

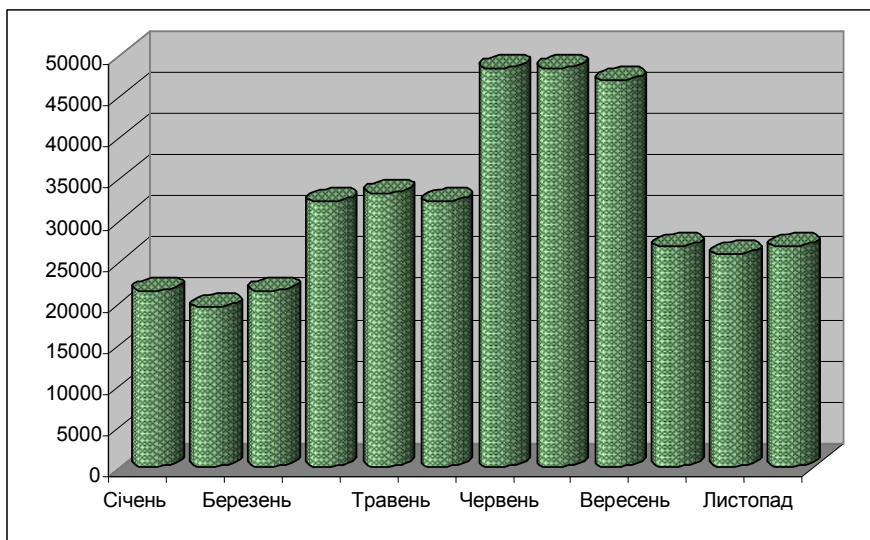
Холодні напої							
1. Сік натуральний Sandora (яблучний, апельсиновий, ананасовий, виноградний, грейфрутовий, томатний), 1 л	55	7,20	396,00	25	7,20	180,00	
2. Газовані напої (кола), 0,5 л	15	3,20	48,00	10	3,20	32,00	
Разом:	70		444,00	30		212,00	
Гарячі напої							
1. Чай, пак.	10	1,00	10,00	30	1,00	30,00	
2. Кофе, пак.	10	1,50	15,00	15	1,50	22,50	
Разом:			16,00			52,50	
Алкогольні напої:							
1. Пиво "Балтика 0", 0,5 л	7	4,59	32,13	3	4,59	13,77	
2. Пиво "Балтика 3", 0,5 л	30	3,84	115,20	20	3,84	76,80	
3. Пиво "Балтика 6", 0,5 л	35	4,16	145,60	20	4,16	83,20	
4. Пиво "Біла ніч", 0,5 л	15	2,72	40,80	9	2,72	24,48	
5. Пиво "Сармат", 0,5 л	40	2,56	102,40	30	2,56	76,80	
6. Пиво "Чернігівське", 0,5 л	30	2,88	86,40	15	2,88	43,20	
7. Вино біле н/сол. "Там'янка", 0,7 л	2	13,76	27,52	1	13,76	13,76	
10. Вино червоне десертне "Старий доктор", 0,7 л	2	17,60	35,20	2	17,60	35,20	
11. Вино біле десертне "Сонце в бокалі", 0,7 л	2	13,92	27,84	2	13,92	27,84	
Разом:	163		613,09	102		395,05	
Разом:			4434,17			2721,81	

6. План постачання

Основні продукти, необхідні для виробництва піци й іншої продукції піцерії, представлені в табл. 6.1.

Головними труднощами у здійсненні проекту відкриття піцерії є добір постачальників високоякісної сировини і готової продукції та формування стійких зв'язків із ними. При укладанні договорів постачання необхідно врахувати всі можливі випадки збоїв постачань або здійснення їх неналежним чином, а також відповідальність сторін. Якість і своєчасність — ось головні принципи в організації руху товарів.

Практично всі необхідні для виробництва продукти будуть закуповуватися на місцевій оптовій базі «Солодке життя». Планується укласти договори постачання з даною базою. Соки будуть закуповуватися на Макіївській базі «Sandora». Транспортні витрати будуть мінімальними, тому що обидві бази знаходяться дуже близько. Також планується укласти договір із Ясинівським борошномельним заводом на постачання борошна, поставляти продукцію з інших оптових баз *** і Донецька. Овочі і швидкокопсувні продукти планується закуповувати через день, а запаси інших продуктів будуть поповнюватися в міру необхідності (у середньому раз на декаду).



Мал. 6.1. Діаграма місячних витрат

Таблиця 6.1

Добова потреба тіцері у продуктах харчування

№	Ресурс	I кв. 2007 р.			II кв. 2007 р.			III кв. 2007 р.			IV кв. 2007 р.		
		Кіль-ть на день	Ціна, грн/од.	Сума за день, грн	Кіль-ть на день	Ціна, грн/од.	Сума за день, грн	Кіль-ть на день	Ціна, грн/од.	Сума за день, грн	Кіль-ть на день	Ціна, грн/од.	Сума за день, грн
1	Гриби (вишенька), кг	1,6	7,50	12,00	2,5	7,50	18,75	3,3	7,50	24,75	2	7,50	15,00
2	Гриби (шампіньйон), кг	1	13,00	13,00	1,2	13,00	15,60	1,8	13,00	23,40	1	13,00	13,00
3	Горошок, банок (400 мл)	0,2	2,50	0,50	0,5	2,50	1,25	1	2,50	2,50	0,5	2,50	1,25
4	Кукрудза, банок (400 мл)	1	3,00	3,00	1,5	3,00	4,50	2	3,00	6,00	1	3,00	3,00
5	Бакажани, кг	0,5	10,00	5,00	0,7	7,00	4,90	1	1,50	1,50	0,5	3,00	1,50
6	Кабачок маринований, банок (500 мл)	0,2	4,00	0,80	0,25	4,00	1,00	0,3	4,00	1,20	0,2	4,00	0,80
7	Часник, кг	0,025	10,00	0,25	0,035	7,00	0,25	0,045	2,50	0,11	0,025	8,00	0,20
8	Капуста, кг	0,5	3,00	1,50	0,7	3,00	2,10	1,2	1,00	1,20	0,5	1,50	0,75
9	Помідори, кг	2,5	15,00	37,50	3,3	10,00	33,00	5	1,50	7,50	2,5	7,00	17,50
10	Солодкий перець, кг	0,6	10,00	6,00	1	8,00	8,00	1,5	1,50	2,25	1	6,00	6,00
11	Сир бринза, кг	0,1	7,00	0,70	0,2	7,00	1,40	0,4	7,00	2,80	0,15	7,00	1,05
12	Сир твердий, кг	2	18,00	36,00	3	18,00	54,00	4	18,00	72,00	2,5	18,00	45,00
13	Курка (філе), кг	1	15,00	15,00	1,5	15,00	22,50	2,1	15,00	31,50	1,2	15,00	18,00
14	Кури копчені, кг	0,1	22,00	2,20	0,2	22,00	4,40	0,5	22,00	11,00	0,2	22,00	4,40
15	Ковбаса варена, кг	0,3	10,00	3,00	0,5	10,00	5,00	0,8	10,00	8,00	0,4	10,00	4,00
16	Ковбаса напівкопчена, кг	0,2	18,00	3,60	0,3	18,00	5,40	0,4	18,00	7,20	0,3	18,00	5,40
17	Шинка, кг	0,1	16,00	1,60	0,15	16,00	2,40	0,16	16,00	2,56	0,1	16,00	1,60
18	Сьомга копчена, кг	0,1	25,00	2,50	0,3	25,00	7,50	0,35	25,00	8,75	0,2	25,00	5,00
19	Минтай, кг	0,9	11,00	9,90	1,3	11,00	14,30	1,75	11,00	19,25	1	11,00	11,00
20	Оливки без кісточ-ки, банок (400 мл)	0,5	6,20	3,10	1	6,20	6,20	1	6,20	6,20	0,5	6,20	3,10

Продовження табл. 6.1

21	Солоні опірся, 3 л	0,2	10,00	2,00	0,3	10,00	3,00	0,5	10,00	5,00	0,4	10,00	4,00
22	Свіжі опірся, кг	1	12,00	12,00	1,5	6,00	9,00	2,5	1,50	3,75	1,2	4,00	4,80
23	Яйця, дес.	1,5	3,00	4,50	2	2,00	4,00	2,3	2,00	4,60	1,5	3,00	4,50
24	Борошно, кг	20	1,50	30,00	28	1,50	42,00	40	1,50	60,00	25	1,50	37,50
25	Дрожжі, кг	2	3,00	6,00	3	3,00	9,00	4	3,00	12,00	2,5	3,00	7,50
26	Одег, склянок (1 л)	0,015	1,20	0,02	0,02	1,20	0,02	0,04	1,20	0,05	0,016	1,20	0,02
27	Оля рослинна, 1 л	0,1	5,00	0,50	0,1	5,00	0,50	0,15	5,00	0,75	0,1	5,00	0,50
28	Цукор, кг	0,5	4,00	2,00	0,5	4,00	2,00	0,3	4,00	1,20	1	4,00	4,00
29	Зелень, пуч.	4	1,00	4,00	7	0,50	3,50	10	0,20	2,00	5	1,00	5,00
30	Вершки, балончик	5	7,00	35,00	10	7,00	70,00	15	7,00	105,00	7	7,00	49,00
31	Аджика	0,03	3,00	0,09	0,04	3,00	0,12	0,05	3,00	0,15	0,03	3,00	0,09
32	Крабові палички, кг	0,3	10,00	3,00	0,5	10,00	5,00	1	10,00	10,00	0,5	10,00	5,00
33	Кокосова стружка, пак	3	1,00	3,00	5	1,00	5,00	15	1,00	15,00	10	1,00	10,00
34	Следіі, пак. (20 г)	5	0,50	2,50	10	0,50	5,00	15	0,50	7,50	7	0,50	3,50
35	Консервованій ананас, 0,5 л	2	4,00	8,00	6	4,00	24,00	20	4,00	80,00	14,00	4,00	56,00
36	Яблука, кг	0,5	4,50	2,25	2	4,00	8,00	3	1,50	4,50	2	2,50	5,00
37	Апельсини, кг	1	4,50	4,50	2	4,50	9,00	5	4,50	22,50	4	4,50	18,00
38	Банани, кг	0,5	5,00	2,50	0,5	5,00	2,50	1	5,00	5,00	0,6	5,00	3,00
39	Ківі, кг	0,2	12,00	2,40	0,5	12,00	6,00	1	12,00	12,00	0,5	12,00	6,00
40	Картопля, кг	3	3,00	9,00	5	3,00	15,00	10	1,00	10,00	4	1,50	6,00
41	Грецький горіх, кг	0,5	3,00	1,50	1	3,00	3,00	2	3,00	6,00	1	3,00	3,00
42	Майонез, 3 л	1	15,00	15,00	2	15,00	30,00	3	15,00	45,00	1	15,00	15,00
43	Молоко, 1 л	6	2,50	15,00	12	2,50	30,00	24	1,50	36,00	8	2,00	16,00
44	Морозиво ванільне, кг	1	7,00	7,00	3	7,00	21,00	10	7,00	70,00	2	7,00	14,00
45	Шоколад, 100 г	6	2,50	15,00	12	2,50	30,00	20	2,50	50,00	10	2,50	25,00
46	Джем, 0,5 л	0,5	6,00	3,00	1	6,00	6,00	2	6,00	12,00	1	6,00	6,00
47	Сіль, кг	0,5	0,60	0,30	0,8	0,60	0,48	1	0,60	0,60	0,6	0,60	0,36
48	Чай, упаковок (100 пак.)	0,4	12,00	4,80	0,35	12,00	4,20	0,1	12,00	1,20	0,4	12,00	4,80

Продовження табл. 6.1

49	Кофе (100 пак.)	0,1	30,00	3,00	0,1	30,00	3,00	0,04	30,00	1,20	0,15	30,00	4,50
50	Сік натуральний Sandora, 1 л	20	4,50	90,00	40	4,50	180,00	60	4,50	270,00	25	4,50	112,50
51	Газовані напої (кола), 0,5 л	5	2,00	10,00	10	2,00	20,00	15	2,00	30,00	5	2,00	10,00
52	Пиво "Балтика 0", 0,5 л	3	2,70	8,10	5	2,70	13,50	7	2,70	18,90	3	2,70	8,10
53	Пиво "Балтика 3", 0,5 л	20	2,40	48,00	25	2,40	60,00	30	2,40	72,00	22	2,40	52,80
54	Пиво "Балтика 6", 0,5 л	25	2,60	65,00	30	2,60	78,00	35	2,60	91,00	20	2,60	52,00
55	Пиво "Біла ніч", 0,5 л	10	1,70	17,00	13	1,70	22,10	15	1,70	25,50	9	1,70	15,30
56	Пиво "Сармаг", 0,5 л	30	1,60	48,00	40	1,60	64,00	60	1,60	96,00	35	1,60	56,00
57	Пиво "Чернігівське", 0,5 л	10	1,80	18,00	15	1,80	27,00	30	1,80	54,00	15	1,80	27,00
58	Вино біле н/сол. "Гам'янка", 0,7 л	1	8,60	8,60	2	8,60	17,20	2	8,60	25,80	1	8,60	8,60
59	Вино червоне десертне "Старий доктор", 0,7 л	1	11,00	11,00	1	11,00	11,00	2	11,00	22,00	2	11,00	22,00
60	Вино біле десертне "Соще в бокалі", 0,7 л	1	8,70	8,70	2	8,70	8,70	2	8,70	17,40	2	8,70	17,40
Разом										1536,67		857,32	
										1072,97			

Плануванням закупівель буде завідувати директор піцерії, а їхнім здійсненням — менеджер із закупівлі.

Середньомісячні витрати на закупівлю матеріальних ресурсів для виробництва продукції в I кварталі в середньому складають 20622 грн, в II кварталі — 32547 грн, в III — 47125 грн, в IV — 26291 грн. Це пов'язане з тим, що в II й III кварталах продукції буде вироблятися більше, ніж в I й IV (сезонні коливання цін на деяку продукцію також враховані).

Таблиця 6.2

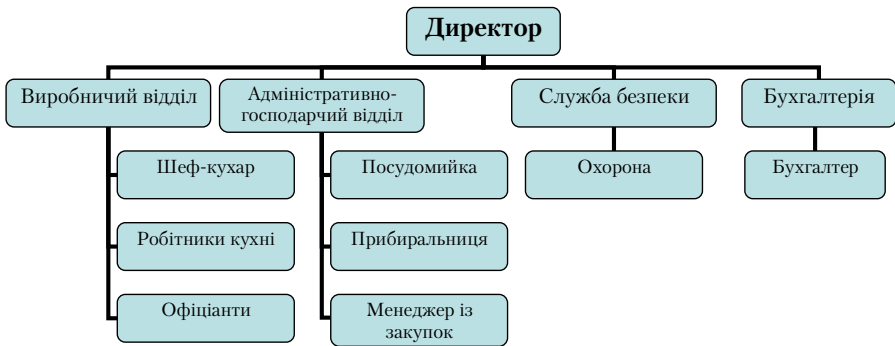
Витрати на закупку матеріальних ресурсів для виробництва продукції в 2007 році

№	Місяці	Місячні витрати, грн	Квартальні витрати, грн	Річні витрати, грн
1	Січень	21309,65	61866,72	379754
2	Лютий	19247,42		
3	Березень	21309,65		
4	Квітень	32189,07	97640,179	
5	Травень	33262,04		
6	Червень	32189,07		
7	Липень	47636,79	141373,69	
8	Серпень	47636,79		
9	Вересень	46100,12		
10	Жовтень	26576,9	78873,366	
11	Листопад	25719,58		
12	Грудень	26576,9		

7. Організаційний план

Для реалізації даного проекту пропонується наступна організаційна структура (мал. 7.1).

Приведену структуру керування персоналом можна віднести до лінійної. Вона дозволяє директорові оперативно керувати роботою підприємства і знаходитися в курсі подій. Перед тим, як описати обов'язки управлінського складу, необхідно визначити потребу в трудових ресурсах підприємства (табл. 7.1).



Мал. 7.1. Організаційна структура

Таблиця 7.1

Потреба в трудових ресурсах

Посада	Кількість робітників	Оклад 1 робітника з податковими нарахуваннями, грн	Разом на місяць, грн
Бухгалтер	1	1195	1195
Менеджер із закупок	1	1075,5	1075,5
Кухар	2	1075,5	2151
Офіціант	3	717	2151
Охорона	2	956	1912
Посудомийка	1	597,5	597,5
Прибиральниця	1	358,5	358,5
Робітники кухні	4	836,5	3346
Разом	15		12786,5

Посада	Кількість робітників	Оклад 1 робітника без податкових нарахувань, грн	Разом на місяць, грн
Бухгалтер	1	1000	1000
Менеджер із закупок	1	900	900
Кухар	2	900	1800
Офіціант	3	600	1800
Охорона	2	800	1600
Посудомийка	1	500	500
Прибиральниця	1	300	300
Робітники кухні	4	700	2800
Разом	15		10700

Режим роботи з 10.00 до 23.00 години. Персонал буде починати свій робочий день щодня з 9.00. У цехах планується робота 2 бригад позмінно (довжина зміни — доба). Перша бригада в складі: 1 шеф-кухар (зайнятий на кухні), 2 помічника (зайнятих у борошняному, овочевому і м'ясному цехах), 1 посудомийка, 2 офіціанта. Склад другої бригади: 1 шеф-кухар, 2 помічника, 1 офіціант (офіціанти працюють по дві зміни). Охоронці чергують один одного через добу. Прибиральниця буде працювати ранком (до відкриття) і ввечері (після закриття). Режим роботи адміністративно-управлінського персоналу — з 10.00 до 19.00 із перервою на обід п'ять днів у тиждень.

Далі розглянемо обов'язки кадрового й управлінського складів підприємства.

Директор:

- організує всю роботу підприємства;
- несе повну відповідальність за його стан і стан трудового колективу;
- представляє підприємство у всіх установах і організаціях;
- розпоряджається майном підприємства;
- видає накази по підприємству відповідно до трудового законодавства;
- приймає й звільняє працівників;
- відкриває в банках рахунки підприємства;
- здійснює економічне планування.

Бухгалтер:

- веде бухгалтерський облік і звітність;
- виконує розрахункові роботи, оформляє необхідну документацію;
- стежить за точністю і своєчасністю розрахунків із споживачами, постачальниками й органами податкового контролю;
- складає підсумкові бюджетні звіти для надання в податкові органи;
- бере активну участь у плануванні в галузі податкової й цінової політики підприємства;
- здійснює фінансові розрахунки із замовниками й постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, у його задачі також входить одержання кредитів у банку, своєчасне повернення позичок.

Менеджер із постачань:

- здійснює закупівлі необхідних товарів (продуктів);
- організує контроль за якістю сировини, що надходить на підприємство, напівфабрикатів та ін., тому що якість продукції є визначальною у загальній оцінці результатів діяльності трудового колективу.

Шеф-кухар:

- приготування блюд, контроль процесу готування їжі, дотримання техніки безпеки.

Помічники на кухні:

- виконання вказівок шеф-кухаря.

Офіціант:

- прийняття замовлень від клієнтів, обслуговування столів.

Охоронець:

- дотримання порядку, запобігання конфліктів.

Прибиральниця:

- прибирання території навколо кафе, прибирання кафе.

Посудомийка:

- миття посуду.

Для того, щоб піцерія була популярною, у ній повинні працювати гарні фахівці, а для цього необхідно визначити кваліфікаційні вимоги до працівників (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Кваліфікаційні вимоги до працівників

Посада	Освіта	Якості	Досвід роботи
Офіціант	Середня спеціальна або курси	Чесність, порядність, сумлінність, акуратність, спритність, комунікабельність, вміння працювати з клієнтами	Не обов'язково
Кухар	Середня спеціальна (кулінарне училище)	Порядність, сумлінність, акуратність, любов до своєї роботи, вміння смачно та «з ізюминкою» готувати.	Обов'язково, не менш 2 років
Робітники кухні	Не важливо	Чесність, порядність, сумлінність, акуратність.	Не обов'язково

Наймання співробітників буде відбуватися на конкурсній основі з урахуванням особистих якостей і досвіду роботи. При такій невеликій чисельності фахівців, як на нашому підприємстві, необхідність забезпечення їхньої взаємозамінності в період відпусток, хвороб і відряджень очевидна. З цією метою необхідно порядок такого заміщення чітко обмовити наказом по підприємству.

8. Юридичні аспекти діяльності

Для створюваного підприємства обрано організаційно-правову форму — Товариство з обмеженою відповідальністю. Це одна з найбільш популярних форм господарчих товариств. Учасники такого товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості внесених ними внесків. Якщо ж учасник уніс вклад до статутного капіталу товариства не цілком, то він несе відповідальність у межах вартості неоплаченої частини його внеску. Товариство ж не відповідає по зобов'язаннях своїх учасників. ТОВ може бути засновано однією особою, що стає його єдиним учасником або може згодом стати товариством з одним учасником, але не може мати як єдиного учасника інше господарче товариство, що складається з однієї особи. Число учасників товариства не повинне бути більш п'ятдесятьох.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю вправі:

- 1) брати участь у керуванні справами товариства в порядку, установленому законом і установчими документами товариства;
- 2) одержувати інформацію про діяльність товариства та знайомитися з його бухгалтерськими книгами й іншою документацією у встановленому його установчими документами порядку;
- 3) брати участь у розподілі прибутку;
- 4) продати або іншим способом уступити свою частку в статутному капіталі товариства або її частину одному або декільком учасникам даного товариства в порядку, передбаченому законом і статутом товариства;
- 5) у будь-який час вийти з товариства незалежно від згоди інших його учасників;
- 6) одержати у випадку ліквідації товариства частину майна, що залишилося після розрахунків із кредиторами, або його вартість.

Учасники товариства зобов'язані:

- 1) вносити внески у порядку, у розмірах, у складі й у терміни, що передбачені законом і установчими документами товариства;
- 2) не розголошувати конфіденційну інформацію про діяльність товариства.

Первісний капітал складається з позикових коштів банку в розмірі 150000 грн. Передбачається створювати статутний капітал у розмірі позикових коштів, резервний фонд у розмірі 5% від прибутку. **Вищим органом** товариства є загальні збори учасників товариства. Загальні збори учасників товариства можуть бути черговими або позачерговими. Всі учасники товариства мають право бути присутнім на загальних зборах учасників товариства, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати при прийнятті рішень. Виконавчий одноособовий орган товариства в особі директора обирається загальними зборами учасників товариства на 2 роки, але його повноваження можуть бути припинені за рішенням загальних зборів учасників або по власній заяві.

Для того, щоб відкрити підприємство, знадобляться наступні документи:

- Статут підприємства;
- Договір з енергопостачанням;
- Договір із санепідемнаглядом;
- Договір із водопостачанням;
- Договір на вивіз сміття;
- Договір із каналізаційною службою;
- Патент на вид діяльності;
- Договір із пожежним наглядом;
- Договір з електронаглядом;
- Договір на обслуговування устаткування;
- Договір на дезінфекцію, дезинсекцію й дератизацію;
- Журнал по техніці безпеки;
- Перевірка контрольно-вимірювального устаткування і мірного посуду.

Оскільки ми — юридична особа, маємо у своєму штаті 15 співробітників (не враховуючи засновників) і річний виторг понад 1 мільйон гривень, то є платниками податку на прибуток щомісяця в розмірі 25% від балансового прибутку.

9. Оцінка ризиків

Прибуток не може виникнути сам по собі: з метою його одержання підприємство здійснює різні види операцій, кожна з яких супроводжується певним ризиком. При плануванні діяльності нашої піцерії також необхідно великої уваги приділити ризикам, із якими наше підприємство може зіткнутися в майбутньому, оцінити ці ризики і знайти способи їхньої мінімізації.

Ризики — це можливість виникнення непередбачених майнових або фінансових втрат у ситуації невизначеності умов фінансово-господарської діяльності підприємства.

Загалом, діяльність господарюючих суб'єктів супроводжується появою таких ризиків:

1. *Ризик випадкового знищення майна.* Даний ризик пов'язаний з можливою втратою активів унаслідок стихійного лиха, недотримання оптимальних умов збереження матеріальних активів.

Для мінімізації цього ризику в нашій піцерії будуть цілком дотримуватися правил пожежної безпеки й правил збереження матеріальних активів. У разі потреби майно нашої піцерії можна застрахувати від нещасного випадку і від зазіхання третьої сторони (крадіжки).

2. *Комерційний ризик.* Визначається несумлінністю комерційних партнерів.

3. *Економічний ризик.* Визначається невиконанням затверджених планів обсягів реалізації товарів унаслідок інфляційних процесів, конкуренції, зниження платоспроможності покупців.

4. *Ціновий ризик.* Це один із найбільш небезпечних ризиків у діяльності підприємств, здатний впливати на можливість утрати доходів, а виходить, і прибутку.

5. *Процентний ризик.* Виявляється в непередбаченій зміні процентних ставок на фінансовому ринку.

6. *Податковий ризик.* Характеризується можливістю нових податкових платежів, можливістю збільшення рівня ставок діючих податків, зміною діючих податкових пільг, нестабільністю податкового законодавства.

7. *Інфляційний ризик.* Можливість знецінювання реальної вартості капіталу підприємств, а також створених у грошових формах окремих його фінансових фондів.

8. *Інвестиційний ризик*. Характеризується можливістю виникнення непередбачених фінансових втрат у процесі інвестиційної діяльності.

9. *Ризик неплатоспроможності*. Причиною його виникнення є низький рівень ліквідності оборотних активів.

10. *Ризик втрати фінансової стійкості*. Цей вид ризику характеризується недосконалою структурою капіталу господарюючого суб'єкта.

11. *Інші види ризиків*. Наприклад, ризик підробки фінансових документів.

При аналізі можливих ризиків, характерних для нашої піцерії, більше уваги було приділено ціновим, економічним і податковим ризикам. Ці ризики є найбільш актуальними, тому що з ними наша піцерія може зітхнутися навіть спочатку свого існування. Серед класу даних ризиків було виділено 9 основних ризиків і визначено їхній негативний вплив на прибуток (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Ризики та їхній негативний вплив на прибуток

№	Ризики	Негативний вплив на прибуток
1	Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
2	Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
3	Зниження цін конкурентів	Зниження цін
4	Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження цін
5	Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
6	Неплатоспроможність споживачів	Падіння продаж або зниження цін
7	Зростання цін на сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін
8	Залежність від постачальників, відсутність альтернативи	Зниження прибутку через зростання цін
9	Нестача оборотних коштів	Збільшення кредитів

Для оцінки даних ризиків і виявлення найбільш небезпечних для діяльності нашої піцерії було проведено експертизу за участю 10 експертів. У ролі експертів виступили 10 досвідчених приватних підприємців, підприємства яких розташовані в центрі міста ***, вони не є нашими потенційними конкурентами. Експертиза проводилася в один етап у виді анкетування. Експертам запропонували оцінити кожний з 9 ризиків за 100-бальною системою, де 100 – найвища оцінка, що характеризує найвищу небезпеку й актуальність ризику. Після проведення експертизи, для зручності подальшого аналізу, усі відповіді експертів були згруповані в одну таблицю (табл. 9.2).

Для того, щоб визначити, чи були думки експертів погодженими, тобто, чи можна на основі даних зробити конкретні висновки, необхідно порахувати коефіцієнт конкордації ($K_{\text{КОН}}$).

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах від 0 до 1.

Якщо $K_{\text{КОН}} = 0$, то думки експертів цілком не погоджені, якщо ж $K_{\text{КОН}} = 1$, то спостерігається повна єдність у думках експертів. $K_{\text{КОН}}$ обчислюється за формулою:

$$K_{\text{кон}} = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot (m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i)} ;$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} ;$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_{li}^3 - t_{li}) ,$$

де i – номер с (ризик);

j – номер експерта;

m – кількість експертів;

n – кількість напрямків (ризиків);

S_j – сума рангів;

L – кількість груп зв'язаних рангів;

t_{li} – кількість однакових рангів у кожній групі.

Таблиця 9.2

Дані, отримані шляхом експертизи

№	Ризики	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт	6 експерт	7 експерт	8 експерт	9 експерт	10 експерт
1	Нестійкість попиту	100	80	90	100	90	80	100	100	90	80
2	Поява альтернативного продукту	100	80	90	90	80	100	100	90	90	100
3	Зниження цін конкурентів	40	50	50	60	40	50	20	50	60	70
4	Збільшення виробництва у конкурентів	50	40	50	60	50	40	30	50	40	60
5	Зростання податків	50	40	40	30	30	40	50	70	50	40
6	Платоспроможність споживачів	50	70	70	80	60	70	60	50	60	70
7	Ріст цін на сировину, матеріали, перевезення	100	90	90	80	70	100	90	100	90	100
8	Залежність від постачальників, відсутність альтернативи	20	30	40	30	40	50	50	60	40	40
9	Нестача оборотних коштів	50	50	60	70	50	40	60	40	40	50

Після підрахунку коефіцієнта конкордації необхідно перевірити його на статистичну значимість за допомогою критерію Персона (критерію χ^2):

$$\chi_{pac}^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot (mn(n+1)) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i} ;$$

$$\chi_{кр}^2 = ХИ2ОБР(0,05;n-1) .$$

Якщо розрахункове значення критерію Пірсона більше критичного, виходить, коефіцієнт конкордації — статистично значимий.

Процес обчислення коефіцієнта конкордації представлений у табл. 9.3.

$K_{кон} = 0,78$, це означає, що думка експертів погоджені. Розрахункове значення коефіцієнта Пірсона перевищує критичне, що свідчить про те, що в даному випадку коефіцієнт конкордації статистично значимий.

На основі усього вище викладеного можна продовжувати подальший аналіз даних, отриманих при проведенні експертизи. Для того щоб визначити, який же ризик, на думку експертів, є найбільш небезпечним, а яким ризиком можна тимчасово зневажити, можна скористатися методом групової експертної оцінки. Даний метод полягає в тому, що кілька експертних оцінок (у нашому випадку 10) кожного фактора (ризик) зводяться до одержання єдиної групової експертної оцінки.

Дана задача була вирішена за допомогою прикладного програмного пакета MathCad. Процес рішення представлений у додатку В.

Проаналізуємо результат, отриманий у процесі рішення поставленої задачі за допомогою методу групової експертної оцінки, а саме отриманий вектор чисел:

$$T(0.00001) = \begin{pmatrix} 0.48 \\ 0.474 \\ 0.248 \\ 0.245 \\ 0.234 \\ 0.764 \\ 0.48 \\ 0.2 \\ 0.262 \end{pmatrix}$$

На думку експертів, ризик, якому нам варто приділити більше уваги і який несе в собі велику небезпеку для нашої піцерії — це зростання цін на сировину й матеріали. Збільшення цін на сировину й матеріали приведе до зростання собівартості нашої піци й суттєво скоротить прибуток нашого підприємства. Щоб мінімізувати даний ризик, нам потрібно мати налагоджені відносини з великою кількістю постачальників, тобто мати альтернативу: при підвищенні цін на сировину в одного постачальника ми зможемо купити аналогічну продукцію в іншого постачальника, тільки за більш помірною ціною.

На другому місці, на думку експертів, стоїть ризик зменшення попиту й ризик появи аналогічного продукту. Для того, щоб мінімізувати перший ризик нашої піцерії, треба всіляко стимулювати попит на свою продукцію шляхом гнучкої цінової політики, забезпечення високої якості реалізованої продукції, забезпечення високого рівня сервісу і так далі. Що стосується другого ризику, то наше підприємство не може його мінімізувати, тому що, не виключено, що в майбутньому в місті захочуть відкрити піцерію й інші фірми і потіснити наші позиції на ринку. Однак, найважливіше для нашої піцерії — до появи конкуренції завоювати любов клієнтів і забезпечити себе постійною клієнтурою.

Інші ризики, на думку експертів, не є особливо небезпечними для нашої піцерії. Ризик залежності від постачальника малореальний, тому що, у місті мається близько 10 продовольчих баз, де можна замовити якісну продукцію, що стосується податкового ризику, то ми зможемо мінімізувати його, перейшовши на сплату єдиного податку.

Таблиця 9.3

Процес обчислення коефіцієнта конкордації

№	Ранги									S_j	d_j	d_j^2	T_i	K_{kon}	χ_p^2	χ_{sp}^2	
	2	2,5	2	1	1	3	1,5	1,5	2								3
1	2	2,5	2	1	1	3	1,5	1,5	2	3	19,5	-30,5	60	0,781	62,312	15,507	
2	2	2,5	2	2	2	1,5	1,5	3	2	1,5	20	-30	18				
3	8	5,5	6,5	6,5	7,5	5,5	9	7	4,5	4,5	64,5	14,5	12				
4	5,5	7,5	6,5	6,5	5,5	8	8	7	8	6	68,5	18,5	18				
5	5,5	7,5	8,5	8,5	9	8	6,5	4	6	8,5	72	22	12				
6	5,5	4	4	3,5	4	4	4,5	7	4,5	4,5	45,5	-4,5	12				
7	2	1	2	3,5	3	1,5	3	1,5	2	1,5	21	-29	18				
8	9	9	8,5	8,5	7,5	5,5	6,5	5	8	8,5	76	26	6				
9	5,5	5,5	5	5	5,5	8	4,5	9	8	7	63	13	18				
											50		174				
																	4573

Але варто врахувати, що такі ризики, як зниження цін конкурентів і збільшення виробництва в конкурентів, на даному етапі не небезпечні для нашої піцерії лише тому, що в нас поки немає конкурентів на ринку ***. Однак значимість цих ризиків зростає з появою на ринку першого конкурента. Тоді з'явиться об'єктивна необхідність перегляду значимості даних ризиків.

10. Фінансовий план

Для переходу до розрахунку основних фінансових показників необхідно докладно зупинитися на розрахунку валових витрат за планований період (табл. 10.1).

З даних таблиці видно, що найбільшу вагу в структурі виробничо-збутових витрат займають перемінні витрати (57%). Сюди включаються витрати на сировину й компоненти, перемінна частина за-

Таблиця 10.1

Розрахунок витрат на виробничо-збутову діяльність підприємства

№	Статті затрат	Витрати, грн			
		Добові	Місячні	Квартальні	Річні
1	Сировина та компоненти	1055	31646	94939	379754
2	Заробітна плата (перемінна частина)	153	4600	13800	55200
3	Нарахування на зарплату (перемінна частина)	30	897	2691	10764
4	Витрати на енергоносії	37,7	1131	3393	13572
Разом перемінні витрати		1276	38274,17	114822,5	459290
5	Заробітна плата (постійна частина)	203	6100	18300	73200
6	Нарахування на зарплату (постійна частина)	39,65	1189,5	3568,5	14274
7	Транспортні витрати	10	300	900	3600
8	Оренда приміщення	167	5010	15030	60120
9	Комунальні послуги	54,8	1644,4	4933,2	19732,8
10	Амортизація	500	500	500	500
11	Канцелярські товари	2	60	180	720
12	Телефон	2	60	180	720
Разом постійні витрати		978,8	14863,9	43591,7	172866,8
Валові витрати		2254,6	53138,1	158414,2	632156,8

робітної плати, витрати на енергоносії. Зростання даних витрат обумовлено ростом обсягів виробництва.

Постійна частина собівартості формується за рахунок заробітної плати керівників і обслуговуючого персоналу, витрат комунального характеру, орендних платежів, витрат на рекламу й інші витрати (канцтовари, телефон і т.д.).

Фінансовий план відображає механізм повернення кредиту за рахунок надходження коштів від основної діяльності виробничо-торговельного підприємства.

Для початку будь-якої діяльності необхідні первісні грошові вкладення в даний бізнес. Первісні витрати на відкриття нашої піцерії представлені в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Розрахунок первісних витрат

Найменування витрати	Сума, грн
Покупка обладнання	75040
Покупка сировини	21310
Ремонт будинку та приміщень	25000
Реклама	3790
Юридичні послуги	200
Витрати на зв'язок	800
День відкритих дверей	2870
Разом:	129010

Таким чином, для відкриття піцерії будуть потрібні грошові вкладення в розмірі 150 тис. грн.

Планується на дану суму взяти кредит у банку під 18% річних терміном на 2 роки і виплачувати цей кредит щомісяця, починаючи з другого кварталу (місячна виплата відсотків за кредит — 1,5% від несплаченої суми позики).

Прогноз прибутків і збитків піцерії на 2007 рік представлений у табл. 10.3. Підприємство працює на рівні беззбитковості протягом усього року. Загальний обсяг чистого прибутку за 2007 рік складає 111947 грн, а повернення кредиту — 75000 грн, тобто половина всієї позики. Таким чином, через 2 роки (або раніше — при збільшенні обсягів виробництва і збуту продукції) вдасться погасити весь банківський борг.

Зведені показники фінансового плану розраховані в табл. 10.4. Рівень рентабельності продукції підприємства в 2007 році складе 17%.

Таблиця 10.3

Прогноз прибутків та збитків на 2007 рік

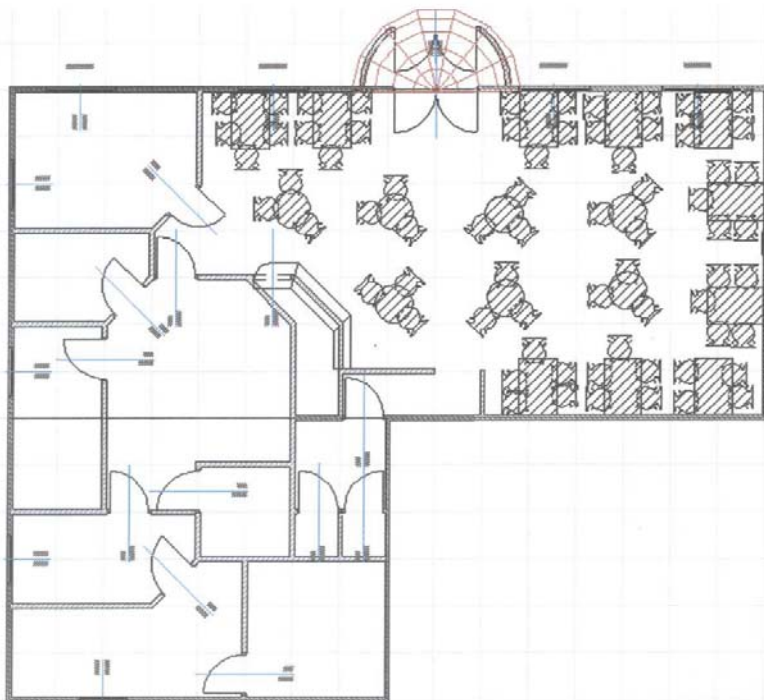
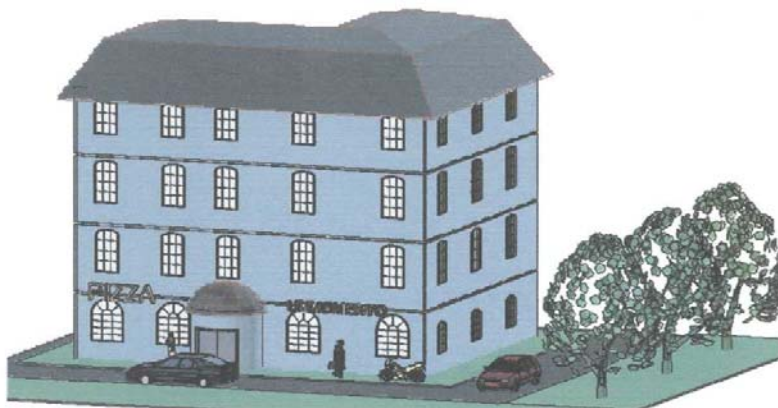
Код	Стаття	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Разом за рік
Прибутки від продажів														
01	Виторг від продажів	60287,87	54453,56	60287,87	86768,40	89660,68	86768,40	137439,27	137459,27	133025,10	84376,11	81654,30	84376,11	109657,7
Витрати на виробництво та реалізацію продукції (перемінні витрати)														
02	Сировина та матеріали	21309,65	19247,42	21309,65	31928,07	32992,34	31928,07	47903,39	47903,39	46358,12	26576,90	25719,58	26576,90	37975,3
03	Зарплата персоналу	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	55200
04	Нарахування на зарплату*	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	10764
06	Витрати на енергоносії	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	1131,00	13572
09	Разом перемінні витрати	27937,65	25875,42	27937,65	38356,07	38620,34	38356,07	54531,39	54531,39	52986,12	33204,90	32347,58	33204,90	439289
10	Валовий прибуток	32350,22	28578,14	32350,22	48212,33	50040,34	48212,33	82927,88	82927,88	80038,98	51171,21	49306,72	51171,21	637287
Постійні витрати														
12	Реклама та просування	3730,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3730
13	Транспортні витрати	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3600
15	Зарплата персоналу	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	6100,00	73200
16	Нарахування на зарплату	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	1189,50	14274
18	Оренда приміщення	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	5010,00	60120
19	Комуніальні послуги	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	1644,40	16444,0
20	Амортизація	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000
21	Канцтовари	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720
22	Телефон	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720
23	Юридичні послуги	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200
24	Охорона сигналізація	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
25	Страховування	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
26	Банківські послуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	Відсотки за кредит	2250,00	2250,00	2250,00	2250,00	2175	2100	2025	1845	1665	1485	1365	1245	22905
29	Разом постійні витрати	21104,90	17113,90	17113,90	17113,90	16963,90	16888,90	16708,90	16888,90	16528,90	16348,00	16228,90	16108,90	205262
30	Прибуток до сплати податків	11246,32	11464,24	15236,32	31098,43	33001,44	31248,43	66038,98	66218,98	63510,08	34822,31	33077,82	35062,31	432026
31	Виплата кредиту	0,00	0,00	0,00	5000,00	5000,00	5000,00	12000,00	12000,00	12000,00	8000,00	8000,00	8000,00	75000
32	Податку	10347,56	9672,76	11345,06	18620,66	19457,95	18658,16	33692,15	33737,15	32505,66	19252,59	18476,24	19312,59	245079
33	Прибуток	898,76	1791,49	3891,26	7477,77	8543,50	7590,27	20346,83	20481,83	19004,42	7569,72	6601,58	7749,72	111947

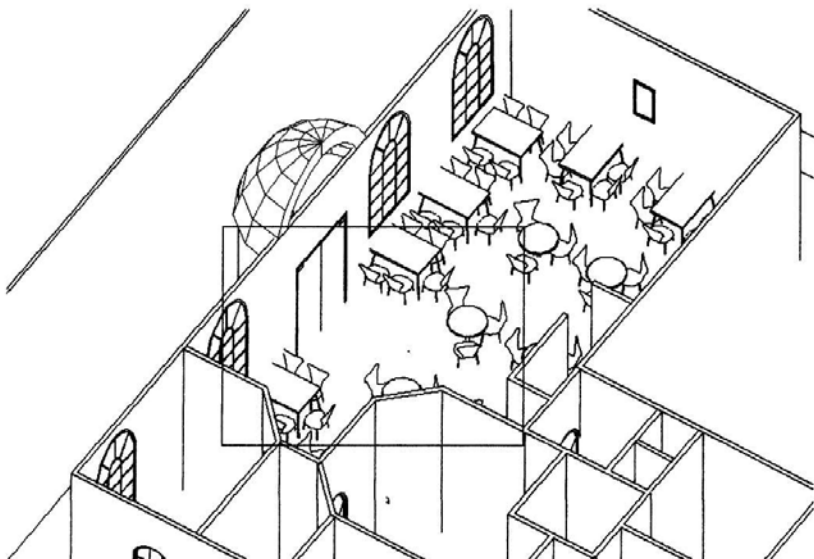
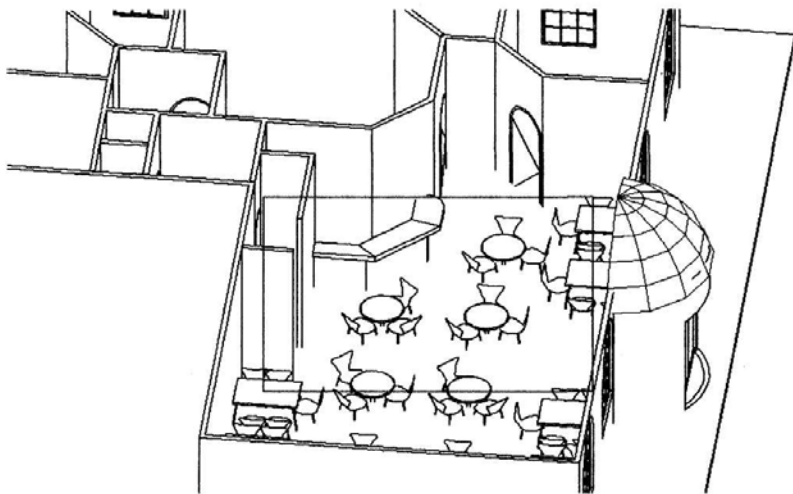
Таблиця 10.4

Зведені показники фінансового плану підприємства на 2007 рік

Показники	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Разом за 2007 рік
Виторг від реалізації	60287,87	54453,56	60287,87	86768,40	89660,68	86768,40	137459,27	137459,27	133025,10	84376,11	181654,30	84376,11	1096576,94
Валові витрати	49041,55	42989,32	45051,55	55669,97	56639,24	55519,97	71420,29	71420,29	69515,02	49553,80	48576,48	49313,80	664551,28
в т ч постійна частина	21103,90	17113,90	17113,90	17038,90	16963,90	16888,90	16708,90	16708,90	16528,90	16348,90	16228,90	16108,90	205261,80
перемінна частина	27937,65	25875,42	27937,65	38556,07	39620,34	38556,07	54531,39	54531,39	52986,12	33204,90	32347,58	33204,90	4545289,48
Беззбитковий обсяг виробництва	49041,55	42989,32	45051,55	55669,97	56639,24	55519,97	71420,29	71420,29	69515,02	49553,80	48576,48	49313,80	664551,28
Валовий прибуток	32350,22	28578,14	32350,22	48212,33	50040,34	48212,33	82927,88	82927,88	80038,98	51171,21	49306,72	51171,21	637287,46
Прибуток до сплати податків	11246,32	11464,24	15236,32	31098,43	33001,44	31248,43	66038,98	66218,98	63510,08	34822,31	33077,82	35062,31	432025,66
ПДВ	10047,98	9075,59	10047,98	14461,40	14943,45	14461,40	22909,88	22909,88	22170,85	14062,69	13609,05	14062,69	182762,82
Податок на прибуток	299,59	597,16	1297,09	4159,26	4514,50	4196,76	10782,28	10827,28	10334,81	5189,91	4867,19	5249,91	62315,71
Чистий прибуток до сплати по кредиту	898,76	1791,49	3891,26	12477,77	13543,50	12590,27	32346,83	32481,83	31004,42	15569,72	14601,58	15749,72	186947,13
Повернення кредиту	0	0	0	5000	5000	5000	12000	12000	12000	8000	8000	8000	75000,00
Чистий прибуток у розпорядженні	898,76	1791,49	3891,26	7477,77	8543,50	7590,27	20346,83	20481,83	19004,42	7569,72	6601,58	7749,72	111947,13
Рентабельність продукції	2%	4%	9%	13%	15%	14%	28%	29%	27%	15%	14%	16%	17%

План-схема піцерії





СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: учеб. метод. пособие — М.: Финансы и статистика, 1997.
2. *Акофф Р.Л.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
3. *Ворст М., Ревентлоу П.* Экономика фирмы. — М.: Высш. школа, 1984.
4. *Беренс В., Харванек П.* Руководство по оценке эффективности инвестиций. — М.: Инфра-М, 1995.
5. *Бланк И.* Инвестиционный менеджмент. — Москва — Лондон: Юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 1995.
6. *Богатин Ю.В., Швандар В.А.* Оценка эффективности бизнеса и инвестиций. — М.: Юнити, 1999.
7. *Економіка підприємства: Підручник: У 2 т. / За ред. Покропивного.* — К.: Вид-во «Хвиля-Прес».
8. *Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие / Под ред. В.М.Попова.* — М.: Финансы и статистика, 1997. — 368 с.
9. *Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А.* Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. — М.: «Издательство ПРИОР», 1998. — 96 с.
10. *Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А.* — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. — 440 с.
11. *Уткин Э.А., Кочетова А.И.* Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. — М.: АКАЛИС, 1996. — 175 с.
12. *Э.А.Уткин.* «Профессия — менеджер», Экономика, 1992 г., 181 стр.
13. *Ф.К.Беа, Э.Дихтл, М.Швайтцер* «Экономика предприятия». — М.: Инфра-М, 1999 г.
14. *Э.А.Уткин* «Бизнес-план». — М.: Экмос, 1998 г.
15. «Управление инвестициями» в 2-х т. / Под общ. ред. В.В.Шеремета — М.: Высшая школа, 1998 г.
16. «Бизнес-планирование». / Под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова — М.: Финансы и статистика, 2000 г.

17. *В.З.Черняк, А.В.Черняк, И.В.Довиденко* «Бизнес планирование. Учебно-практическое пособие» — М.: РДЛ, 2000 г.

18. *Ю.Бригхем, Л. Гапенски* «Финансовый менеджмент. Полный курс». В 2-х т. / Пер. с английского под ред. В.В.Ковалева — СПб.: Экономическая школа, 1997 г.

19. *Веретенникова О.Б.* «Финансы предприятий: Учебное пособие» — Екатеринбург.: Из-во УрГЭУ, 2000 г.

20. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент. Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 447 с.

21. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Г.Б.Поляк, И.А.Акодис, Т.А.Краева и др.; Под ред. Г.Б. Полякова. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 518 с.

22. Финансы в управлении предприятием/ Под ред. А.М.Ковалевой — М.: Финансы и статистика, 1995. — 160 с.

23. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.* Финансы предприятий. — М.; ИНФРА-М, 1997. — 343 с.

24. Экономика: Учебник / Под ред. доц. А.С. Булатова. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство БЕК, 1997. — 816 с.

25. *И.А.Бланк* «Основы финансового менеджмента» в 2-х т. — Киев; Ника-Центр, 1999 г.

26. «Как разработать бизнес-план». — Люксембург; Служба Тасис. Офис официальных изданий Европейского сообщества. — Май, 1998 г.

27. *И.Жаров* «Бизнес-план и средства его создания» // Корпоративный менеджмент. Электронное издание — <http://www.cfin.ru>

28. *В.Москвин* «Как избежать ошибок при разработке бизнес-плана» // Корпоративный менеджмент. Электронное издание — <http://www.cfin.ru>.

29. *С.В.Леонтьев, П.Н.Ткаченко* «Типовая методика разработки бизнес-планов и анализа инвестиционных проектов с помощью тестовых таблиц» // Корпоративный менеджмент. Электронное издание — <http://www.cfin.ru>

30. *Липсиц Й.В.* Бизнес-план — основа успеха: Практическое пособие. — М.: Машиностроение, 1992.

31. Официальный сайт Организации по промышленному развитию ООН (UNIDO). — <http://www.unido.org>

32. *Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы

построения контроллинга в организациях. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 256 с.

33. *Орлов А.И.* Устойчивость в социально-экономических моделях. — М.: Наука, 1979. — 296 с.

34. *Шмален Г.* Основы и проблемы экономики предприятия. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 512 с.

35. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

36. *Маниловский Р.Г.* Бизнес-план. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 160 с.

37. *Курач Л.А.,* Лепе Л.Н., Семенов П.М. Разработка бизнес-плана предприятия. — М.: Республиканский исследовательский научно-консультационный центр экспертизы, 1996. — 90 с.

38. *Багриновский К.А.,* Бусыгин В.П. Математика плановых решений. — М.: Наука, 1980. — 224 с.

39. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 368 с.

40. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. — СПб.: 1997.

41. *Артамонов Б.В.* Стратегический менеджмент. — М.: 1997.

42. *Буров В.Н.* и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. — М.: 1997.

Список рекомендованої літератури

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ігор Зіновійович ДОЛЖАНСЬКИЙ
Тетяна Олегівна ЗАГОРНА

БІЗНЕС-ПЛАН: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ

2-ге видання

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Керівник видавничих проектів — *Б. А. Сладкевич*
Друкується в авторській редакції
Комп'ютерна верстка — *Є. А. Ткаченко*
Дизайн обкладинки — *Б. В. Борисов*

Підп. до друку 31.07.2008. Формат 60x84/16.
Друк офсетний. Гарнітура «PetersburgC».
Умовн. друк. арк. 21,6
Наклад 1000 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63,
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК № 2458 від 30.03.2006